Ștefan Prutianu

CM - III - 2.105

Manual de comunicare și negociere în afaceri

Comunicarea

POLIROM

Tabla de materii

PREFAŢĂ 9

Capitolul I – COMUNICAREA UMANĂ 15

1. Retorica antică 17
2. Dezbaterile moderne 21
3. Era Gutenberg 23
4. Ce este comunicarea umană? 26
5. Axiomele comunicării 28
6. Conţinut şi relaţie 30
7. Nivelurile comunicării umane 34
8. Procesul comunicării interpersonale 37
   8.1. Contextul comunicării 37
   8.2. Modelul general 38
9. Etica comunicării umane 42
10. Intenţionat şi involuntar 43
11. Ireversibilitatea comunicării 43
12. Cunoaşterea de sine 44
   12.1. Fereastra lui Johari 44
   12.2. Imaginea de sine 46

Capitolul II – PROXEMICA ÎN AFACERI 51

1. Zone şi distanţe interpersonale 54
2. Plasamentul la masa negocierilor 59
   2.1. Scheme de plasament 60
   2.2. Plasament pe echipe 65
   2.3. Comentarii finale 68

Capitolul III – ELEMENTE DE ANALIZĂ TRANZACŢIONALĂ 69

1. Analiza structurală 75
   1.1. Părinte-adult-copil 76
   1.2. Modelul structural PAC 79
   1.3. Diagrama structurală a personalităţii 81
   1.4. Patologie structurală 87
   1.5. Controlul stărilor eului 89
   1.6. Strategograma 91
2. Analiza tranzacţiilor 95
   2.1. Semne de recunoaştere. Strokes 95
   2.2. Tranzacţiile 97
      2.2.1. Tranzacţia paralelă 98
      2.2.2. Tranzacţia încrucişată 100

2.2.3. Tranzacţia dublă (ascunsă) 102
2.2.4. Analiza relaţiei 104
2.2.5. Opţiuni tranzacţionale 105
3. Structurarea timpului 105
3.1. Retragerea 106
3.2. Ritualul 107
3.3. Recreerea 107
3.4. Activitatea (Munca) 108
3.5. Jocul psihologic 108
3.6. Intimitatea 111
4. Simbioză şi dependenţă 111
4.1. Simbioza 112
4.2. Normalizarea simbiozei 113
4.3. Forme de neimplicare 116
4.4. Forme de pasivitate 116
5. Automanipularea 118
5.1. Sentimentul dominant. „Racheta" 119
5.2. Colecţii de timbre 121
6. Poziţiile de viaţă existenţiale 122
7. Scenariile de viaţă 125
7.1. Matricea biografică 126
7.2. Prescripţii parentale. Miniscenarii 128
7.3. Programul 130
7.4. Injoncţiuni şi permisiuni 131
7.5. Scenarii în raport cu timpul 135
7.5.1. Scenariul „Înainte". Hercule 136
7.5.2. Scenariul „Aproape". Sisif 136
7.5.3. Scenariul „După". Damocles 137
7.5.4. Scenariul „Niciodată". Tantal 137
7.5.5. Scenariul „Totdeauna". Arachne 138
7.5.6. Scenariul „Fără Sfârşit". Filemon şi Baucis 139
7.6. Scenarii privative 139
8. Schiţă psihoterapeutică 141
Capitolul IV – SURSE DE GAFE INTER-CULTURALE 147
1. Cultura de schimb 149
2. Surse de neînţelegeri şi gafe 150
Capitolul V – ORALITATEA 159
1. Vocea. Limbajul paraverbal 162
2. Limbajul verbal. Cuvintele 169
2.1. Numai omul vorbeşte 169
2.2. Obstacole în gândirea şi comunicarea verbală 173
3. Ascultarea 177
Capitolul VI – ELEMENTE DE PROGRAMARE NEURO-LINGVISTICĂ 183
1. Structura limbajului 185
2. Fenomene de modelare 186

3. Cinci întrebări cheie 190
4. Canalul senzorial dominant 191
6. Îndeplinirea obiectivelor 196

Capitolul VII - PERCEPŢIA MESAJELOR 199
1. Subiectivitate, selectivitate şi gândire 201
2. Procesul de percepţie 205
3. Senzaţia 206
4. Organizarea stimulării senzoriale 207
4.1. Principiul atenţiei selective 208
4.2. Manipularea atenţiei selective 209
4.2.1. Caracteristicile stimulilor 209
4.2.2 Caracteristicile subiectului perceptiv 214
4.3. Principiul proximităţii şi unităţii 215
5. Legi psihologice ale percepţiei şi manipulării 218
5.1. Legea pragurilor senzoriale 218
5.2. Legea contrastului 220
5.3. Legea interacţiunii senzorilor 221
5.4. Legea semnificaţiei 221
5.5. Legea reciprocităţii 222
5.6. Legea coerenţei (disonanţa cognitivă) 223
6. Interpretarea şi reprezentarea 223
7. Erori de percepţie 226
8. Percepţia extrasenzorială 229
9. Percepţie subliminală 230
10. Percepţia la limita subliminalului 232

Capitolul VIII - LIMBAJUL TRUPULUI 235
1. „Legile" limbajului trupului 238
2. Criterii de evaluare 238
3. Postura trupului 239
4. Mimica 243
5. Gestica 246
6. Semnalele trupului în negocieri 250

Capitolul IX - RELAŢII PUBLICE 253
1. Comunicatul de presă 259
2. Dosarul de presă 262
3. Conferinţa de presă 264
3.1. Pregătirea conferinţei 264
3.2. Desfăşurarea conferinţei 267
3.3. Evaluarea conferinţei 267
4. Publi-redacţionalul 268
5. Eveniment: aniversarea companiei 270
6. Lobby 271
7. Anunţul la mica publicitate 274
8. Regula celor 5 W 275
9. Zvonul 276
10. Arme albe în arsenalul RP 277

Capitolul X – COMUNICAREA FINANCIARĂ
ÎN SOCIETĂŢILE PE ACŢIUNI 281
1. Organizarea internă a comunicării financiare 285
2. Suporturi de comunicare financiară 287
2.1. Adunările generale 288
2.2. Raportul anual 290
2.2.1. Raportul anual de tip occidental 291
2.2.2. Conţinutul legal al Raportului anual 293
2.2.3. Tirajul şi difuzarea Raportului anual 293
2.3. Relaţia cu presa 294
2.4. Relaţia cu investitorii şi analiştii 295
2.5. Publicitatea financiară legală 295
2.6. Relaţia cu acţionarii individuali 296
2.7. Relaţia cu acţionarii salariaţi 297
2.8. Alte acţiuni şi suporturi 297
3. Estimarea efectelor comunicării financiare 299
Capitolul XI – COMUNICARE SCRISĂ ÎN AFACERI 301
1. Papetăria companiei. Hârtia antet 304
2. Redactarea invitaţiilor 308
3. Redactarea somaţiilor 310
4. Mailmarketing „personalizat" 315
5. Raport, referat, memoriu şi memorandum 321
6. Replici finale 323
BIBLIOGRAFIE 325

BCU IASI / CENTRALA UNIVERSITARA

COM-III-2105

PREFAȚĂ

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Facultatea de Economie si Administrarea Afacerilor
BIBLIOTECA

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Atunci când au nevoie de ceilalţi, oamenii comunică. Dar, la drept vorbind, când nu au nevoie de ceilalţi?

Atunci când nu se înţeleg, oamenii negociază. Dar, la drept vorbind, când se înţeleg?

Sunt oameni fel de fel şi tot felurite sunt căile şi chipurile prin care oamenii obţin de la ceilalţi ceea ce au nevoie sau ceea ce poftesc.

Există totuşi un fel de oameni care nu-şi dau prea bine seama că au nevoie de ceilalţi. Fie nu conştientizează, fie nu recunosc acest lucru. Ei comunică puţin. Se repliază, se închid în ei înşişi şi spun adesea în gând: *„N-am nevoie de dragostea lor. Nici de respectul lor. Nu vreau să mă salute. N-am nevoie să-mi vorbească. N-am nevoie să mă asculte, să mă mângâie, să mă consoleze etc.”*. Atunci când au nevoie de tandreţe, de pildă, ei ignoră această nevoie. Ba, mai rău: o înăbuşă, o neagă, o refulează. Ei tind să renunţe la ceilalţi, să-i evite, să-i ocolească. Astfel, de fapt, ei renunţă la propria persoană. Uitând de ceilalţi, uită de sine.

...Şi asta e calea cea mai scurtă către nebunie.

Un alt fel de oameni sunt cei care conştientizează şi recunosc faptul că au nevoie de ceilalţi, dar rămân pasivi. Nu iau iniţiativa unui contact, nu trec la acţiune. Lasă pe alţii să ia decizii în locul lor. Nu aleg, ci aşteaptă să fie aleşi. De pildă, ei conştientizează nevoia de tandreţe, de contact, de relaţie, dar aşteaptă. Aşteaptă. Aşteaptă să vină un Făt-Frumos sau o Ileana Cosânzeana să le rezolve problema. Uneori, mai vine câte cineva, dar de cele mai multe ori aşteptarea se dovedeşte zadarnică, paralizantă.

...Şi asta e calea cea mai scurtă către depresie, tristeţe şi nefericire.

O a treia categorie o formează acei oameni care tind să ia cu de-a sila ceea ce au nevoie de la ceilalţi, fără consimţământul acestora. Ei ignoră sau eludează morala şi legea. Cu scrupule mai mult sau mai puţin derizorii, ei îşi satisfac trebuinţele prin puterea nudă, prin forţa brută, prin violenţă, prin dominaţie sau şiretenie. Ei sunt cei care lovesc, fură, mint, violează sau manipulează cu rea-voinţă.

...Şi asta este o cale scurtă către puşcărie, degradare, marginalizare, izolare, scoatere în afara legii şi a comunităţii, calea către ex-comunicare.

Un alt grup este alcătuit din acei oameni care cer altora să li se rezolve problemele. Ce-i drept, ei fac ceva mai mult decât cei pe care i-am „bârfit” deja. Cu inocenţă, cu îndrăzneală şi uneori cu tupeu, ei cer de la ceilalţi ceea ce le trebuie. De pildă, ei conştientizează nevoia de tandreţe şi o recunosc ca atare, dar nu mai aşteaptă pasiv. Scriu o epistolă. Bat la o uşă. Pun mâna pe un telefon şi sună: *„Salut. E sâmbătă după-amiază*

şi nu am nici un program. Mi s-a urât singur(ă) în casă, la televizor. N-ai vrea să ieşim împreună ? Nu treci pe la mine ? " etc. Ideea care îi animă este simplă: *„Cere şi ţi se va da... Poate da, poate nu"*. Astfel, ei îşi asumă şi riscul unor refuzuri, respingeri sau umilinţe, dar pot fi consecvenţi. Bat până li se deschide. Este deja vorba de un comportament mai activ, de o formă de preluare a iniţiativei. Şansele lor de a obţine ceea ce au nevoie de la ceilalţi cresc considerabil.

...Şi asta poate fi o cale moderată către succese limitate.

În sfârşit, există şi o elită, există aleşii, performerii, persoane cu psihologie de învingător, oameni născuţi pentru a câştiga pariul cu viaţa. Este vorba despre cei care se simt bine atunci când oferă, pentru a primi. Creează ei înşişi condiţiile favorabile pentru a li se oferi, la schimb, ceea ce au nevoie de la ceilalţi. De regulă, oferă celorlalţi chiar ceea ce au nevoie să primească de la ei. În gândul lor, îşi spun cam aşa: *„Am nevoie de atenţie şi ofer atenţie. Salut ca să fiu salutat(ă). Am nevoie să fiu ascultat(ă) şi ascult. Am nevoie de tandreţe şi ofer tandreţe. Am nevoie de prietenie şi ofer prietenie"*. Acest fel de oameni oferă mai întâi, în loc să ceară. Oferă ceea ce ei înşişi au nevoie să primească, dar şi ceea ce ceilalţi aşteaptă de la dânşii. Contează pe reciprocitatea relaţiei. Treptat, aceasta conduce acolo unde partenerii de relaţie oferă şi primesc în acelaşi timp. Relaţia ajunge superbă atunci când nu se mai ştie cine oferă şi cine primeşte.

...Şi asta poate fi calea către fericire şi împlinire, în contact, în relaţie, în comuniune cu ceilalţi.

Termenii tranzacţiilor dintre parteneri rămân negociabili, dar nu şi relaţia ca atare.

Până aici, totul pare a fi O.K. Un scurt periplu pe căile relaţionării umane nu obligă la nimic. Totuşi, mărturisesc că, în ceea ce mă priveşte, m-am frământat, m-am foit şi m-am întrebat pe unde anume mă aflu. Unde se încadrează mai bine comportamentele mele? Pe care dintre cele cinci căi o bătătoresc mai adesea? Răspunsurile n-au fost chiar cele pe care le doream. Am descoperit că sunt mai zgârcit şi mai puţin deschis decât credeam.

Dacă nu sunt indiscret, dumneata pe care drum şi în care dintre comportamentele descrise te regăseşti mai curând? Ar putea fi mai bine? Pentru mine, a fost o temă de meditaţie şi, sper, un început de schimbare.

*

* *

Răsfoind paginile acestei cărţi, vei întâlni şi alte teme de reflecţie. Prima sa parte (11 capitole) priveşte comunicarea interumană, în special în mediul afacerilor. A doua parte (9 capitole) adânceşte problematica negocierilor, a argumentaţiei şi a manipulării, în special în mediul afacerilor şi în vânzări.

Chiar dacă ţinteşte prioritar înspre mediul relaţiilor de afaceri – tot relaţii interumane la urma urmelor – cuvintele, frazele şi paginile acestei cărţi aspiră către spiritul celor care oferă, pentru a primi. Dacă dai, ai.

Învinsul este perdant

Pe inelul lui Genghis-Han era gravată o maximă teribilă: *„Puterea este dreaptă"*. S-ar părea că mesajul ei, de o violenţă tulburătoare, l-a călăuzit pe puternicul han mongol din victorie în victorie. Animat de spiritul barbar al devizei sale, hanul a devastat fulgerător două continente. A trecut ca un buldozer peste Asia, din Siberia până în India, şi peste Europa, din Urali până la Carpaţi. Vezi bine, tătarul era războinic şi nicidecum

negociator. Nu făcea nici o concesie şi nu ierta pe nimeni. Contemporanii săi nu contau ca parteneri, cu drept la coexistenţă. Nu dorea să fie iubit, ci temut. Învinge şi fă ce vrei! Zdrobeşte-ţi adversarul şi, oricum, vei avea dreptatea de partea ta! Aşa suna crezul temutului mongol. Şirul victoriilor sale s-a întemeiat pe forţa brută şi pe iureşul necruţător al unor imense armate. Puterea slujea doar nevoile imediate ale hoardelor sale. Nu ţinea seama de nevoile învinşilor. Relaţia cu restul lumii era doar o competiţie crudă, cu un singur câştigător posibil, o confruntare dură în care o parte nu câştigă nimic, dacă cealaltă nu pierde totul.

Judecată la rece, strategia mongolă s-a dovedit pe cât de barbară, pe atât de eficace. Obiectivele au fost atinse. Ţintele au fost doborâte. Învinşii au trecut prin foc şi sabie. Glasul victimelor n-a fost auzit şi dreptatea lor n-a contat pentru nimeni.

Un adevăr banal, ştiut şi răsştiut de când lumea, se limpezeşte ca lumina zilei, întemeiat pe fapte, la scara istoriei:

Într-o confruntare fără alte opţiuni între Victorie şi Înfrângere, în mod imediat şi inevitabil, partea fără Putere este perdantă.

Pe termen scurt, ÎNVINSUL ESTE PERDANT.

Dincolo de caracterul său tautologic, afirmaţia merită o explicaţie. Cel care deţine Puterea impune cu forţa voinţa şi „Dreptatea" sa. În mod imediat şi inevitabil, Învinsul este lipsit de şansă. Într-o relaţie întemeiată exclusiv pe Putere, este cumplit să fii Învinsul. Până aici, nimic nou, desigur.

Din nefericire, ceea ce se întâmplă la scara istoriei rămâne valabil în viaţa unei persoane. În relaţiile de viaţă, de muncă, de şcoală sau de afaceri, „Dreptatea" tinde să treacă, *de la sine*, de partea celui puternic. Dacă o persoană angajează relaţii de tipul Victorie/Înfrângere, fără plusul necesar de Putere, nu-şi poate apăra Dreptatea. În mod inevitabil, ajunge victima învingătorilor. Mulţi învinşi ajung să înfunde puşcăriile sau mor cu „dreptatea în mână".

Învingătorul este perdant

Cu toate acestea, în ciuda banalului adevăr „istoric" de mai înainte, roata timpului s-a rostogolit, iar relaţia negativă (duşmănoasă) dintre învingătorii mongoli şi învinşii lor a urmat cursul firesc. Din imperiul victoriosului Genghis-Han s-a ales praful şi pulberea. Urmaşii săi s-au risipit în cele patru zări, iar populaţiile mongole rămase în Altai nu mai păstrează nici o scânteie din strălucirea învingătorilor de altădată. Mai devreme sau mai târziu, atunci când le-a venit rândul, învingătorii au devenit învinşi. La rândul lor, au ajuns victime ale urmaşilor învinşilor lui Genghis-Han. Învinşii au devenit mai întâi duşmanii învingătorilor. Apoi, învingători, la rândul lor. Istoria probează că, atunci când „Dreptatea" învingătorilor a fost clădită exclusiv pe Putere, Victoria este efemeră şi înşelătoare.

Pildele istoriei ar putea continua. Între cetăţile Greciei antice, Atena a supravieţuit, dar Sparta e doar amintire.

În mod paradoxal, un alt adevăr „istoric", aparent potrivnic celui de mai înainte, devine acum inevitabil:

Într-o confruntare fără alte opţiuni între Victorie şi Înfrângere, relaţia dintre părţi devine negativă (duşmănoasă). Mai devreme sau mai târziu, partea care impune dreptul Puterii ajunge perdantă, la rândul său.

Pe termen lung, ÎNVINGĂTORUL ESTE PERDANT.

Chiar dacă „pe termen lung suntem morţi cu toţii", vorba lordului Keynes, a-l vedea perdant pe învingător pare o propunere derutantă. Dar nu şi falsă. Puterea impune voinţa şi interesele Învingătorului, dar o face într-o manieră imediată şi efemeră. Victoria nu poate fi durabilă, dacă ignoră nevoile, dorinţele şi interesele Învinsului. Victoria întemeiată exclusiv pe Putere pune în pericol relaţia Învingătorului cu Învinsul.

În concluzie, într-o relaţie întemeiată exclusiv pe Putere, nu-i bine să fii nici Învingător.

Mai puţin banal şi mai puţin limpede ca lumina zilei, acest din urmă adevăr pare la fel de solid întemeiat pe fapte, la scara istoriei.

În relaţiile interpersonale, cu parteneri de viaţă şi de afaceri, lucrurile stau cam la fel. În viaţa cotidiană, victorioşii care se bazează pe disproporţia de putere în relaţiile cu învinşii au motive să se teamă, să cadă pe gânduri. Relaţiile clădite pe conflicte Victorie/Înfrângere pot fi profitabile, dar nu durabile. Învinsul de astăzi poate fi Învingătorul de mâine.

Negociatorul este câştigător

O cugetare a lui Blaise Pascal rezolvă impasul raportului dintre Putere şi Dreptate. Spre deosebire de maxima lui Genghis-Han, ea spune adevărul întreg şi încă ceva pe deasupra :

„Puterea fără Dreptate este crimă, dar Dreptatea fără putere este utopie".

Pascal era filosof, savant şi moralist, nu războinic. El a făcut recurs la morală şi a invitat partenerii de conflict la masa tratativelor. În esenţă însă, maxima lui Pascal nu neagă principiul războinicului tătar. Mai curând îl confirmă, îl întăreşte, dar îl şi amendează, invocând Morala alături de Putere.

Fără îndoială, Puterea garantează victoria imediată. Morala garantează trăinicia relaţiei pe termen lung. Când contezi doar pe Putere, nu mai negociezi. Impui condiţiile tale şi gata. Când contezi doar pe Morală, iarăşi nu negociezi. Rămâi la mâna şi la mila adversarului. Puterea este dreaptă în măsura în care garantează Morala. Atunci, partenerii pot fi victorioşi împreună. În limbajul negocierilor, asta înseamnă WIN-WIN (Victorie--Victorie sau Câştig-la-Câştig).

Am propus aceste câteva reflecţii de început, cam ciudate şi, poate, ingrate, aflate la cumpăna dintre Morală şi Putere, pentru a-mi asigura un plus de putere şi o relaţie mai durabilă cu dumneata. Negocierea afacerilor nu-i război, dar nici pace, ci amândouă la un loc.

Mulţumesc frumos!

Uite, iubite cetitoriule, cum m-am luat cu vorba şi mi-am uitat interesele. În fond, treaba mea, aici, era aceea de a aduce un argument în favoarea acestei cărţi. Dacă l-aş fi avut, mi-ar fi fost uşor. Dar aşa, ...grea treabă!

Mi-e teamă că, de n-ai s-o citeşti, n-are să se întâmple nici un rău. Dacă ai s-o faci, vei vedea singur ce-o fi să fie. Decizia îţi aparţine.

Zâmbetul fluture pe chipul prietenilor din Societatea de Joi. Pe chipul copiilor, Eva şi Nora, pe chipul lui Vasile şi al lui Dorel. Pe chipul Mădălinei. Pe chipul mentorului meu, André Moreau. Pe chipul prietenilor din afaceri, Paul, Viorel şi Costică. Pe chipul colegilor universitari, al editorului Silviu Lupescu şi al multor alţi oameni dragi care mi-au făcut un loc în inima lor.

Tuturor, le aduc mulţumiri, iar dumitale, cetitoriule, urarea de inimă bună.

Autorul

Capitolul I

COMUNICAREA UMANĂ

1. Retorica antică
2. Dezbaterile moderne
3. Era Gutenberg
4. Ce este comunicarea umană?
5. Axiomele comunicării
6. Conţinut şi relaţie
7. Nivelurile comunicării umane
8. Procesul comunicării interpersonale
9. Etica comunicării umane
10. Intenţionat şi involuntar
11. Ireversibilitatea comunicării
12. Cunoaşterea de sine

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Oamenii se urăsc pentru că se tem unii de alţii ; se tem pentru că nu se cunosc ; nu se cunosc pentru că nu COMUNICĂ."

(Martin Luther King)

Oare în ce măsură oamenii care comunică şi relaţionează în mod fericit cu ceilalţi oameni sunt superiori celor izolaţi, neînţeleşi şi nefericiţi? Se spune că, la această întrebare, Aristotel ar fi răspuns: *„În aceeaşi măsură în care cei vii sunt superiori celor morţi"* (Dionysos din Halicarnas).

1. Retorica antică

Arta de a vorbi convingător pare a fi eternă, dar lucrurile nu stau tocmai aşa. Arta convingerii şi ştiinţa discursului s-au născut cu adevărat în urmă cu două milenii şi jumătate. Una dintre cele mai mari moşteniri pe care anticii au lăsat-o lumii noastre este *retorica*. Ea stă alături de logica lui Aristotel şi geometria lui Euclid.

Prima accepţiune a noţiunii de retorică, cuvânt de origine greacă, a fost aceea de *„ştiinţă a discursului şi artă de a convinge"*. La început, ea viza cu precădere comunicarea publică în sfera juridică şi politică. Astăzi, există opinii autorizate conform cărora *„retorica este cea mai înaltă expresie a culturii greceşti"* (Marron, H.I., *A History of Education in Antiquity*, New York, 1956).

Termenul „retorică" are astăzi şi un nemeritat sens peiorativ, aluziv la o artă primejdioasă, a falsificării, manipulării şi influenţării abuzive a unui auditoriu adesea inocent. Acest înţeles nu exista explicit în antichitate.

Cu 2500 de ani în urmă, prin secolul V î.Hr., în Grecia antică, mai întâi în Siracuza şi apoi în Atena, cetăţenii liberi răsturnau regimurile tiranice şi stabileau primele reguli majore ale democraţiei. Legile acelor vremuri hotărau ca fiecare cetăţean să fie propriul său avocat şi purtător de cuvânt. Fiecare trebuia să îşi pledeze singur cauza în procese, indiferent dacă era acuzat, acuzator, vinovat sau nevinovat. Pe atunci, nimeni nu putea angaja avocaţi sau purtători de cuvânt, iar pledoariile erau adesea susţinute în public, în faţa a zeci sau sute de juraţi. Fiecare membru al comunităţii se exprima şi se reprezenta pe sine, în limita abilităţilor sale de comunicare. Cetăţenii care stăpâneau arta comunicării persuasive, manipulative şi convingătoare se afirmau mai uşor în comunitate şi îşi apărau mai bine cauzele şi interesele. Mai mult, puteau deveni lideri politici, militari sau religioşi, dobândind noi privilegii pe această cale.

Ca şi astăzi, oamenii se diferenţiau unii de alţii prin abilităţile personale de a comunica, dar aceste diferenţe nu erau perturbate, distorsionate sau falsificate de intervenţia profesionistă a purtătorilor de cuvânt, a creatorilor de imagine şi a avocaţilor plătiţi, intervenţie permisă de legile societăţilor contemporane. Din acest punct de vedere, democraţia ateniană pare să fi avut o notă de superioritate asupra democraţiilor contemporane.

Arta de a comunica convingător s-a numit, încă de atunci, **retorică** (*rhetorike* la greci şi *ars dicendi* sau *ars rhetor* la romani). Interesul pentru însuşirea acestei arte şi pentru „studiul" **comunicării interumane** a devenit dominant în epocă, alături de arta şi ştiinţa războiului.

Se pare că primele elemente de teorie a comunicării umane au fost elaborate de Corax din Siracuza. El a scris *Arta retoricii*, în care oferea concetăţenilor săi diverse tehnici de comunicare şi câteva reguli de construcţie a unui discurs public, reguli ce s-au dovedit utile în procesele de recuperare a averilor.

Ulterior, Tisias, fost student al lui Corax, a introdus această teorie în Atena, teren fertil în care retorica a cunoscut o dezvoltare înfloritoare. Au apărut repede specialişti în retorică, cunoscuţi sub numele de „sofişti". Primul sofist renumit a fost Protagoras (secolul V î.Hr.).

Importanţa discursului politic în vechea democraţie greacă a făcut să apară noţiunea de *logograf*, ce îi desemna pe specialiştii în evaluarea cuvântărilor. Acest atribut a fost acordat şi sofistului Antiphon. În concepţia sa, o cuvântare se construieşte pe şase niveluri: introducerea, expunerea de motive, prezentarea faptelor, argumentaţia, probele şi concluziile. Construcţia rămânea aceeaşi, indiferent dacă o cuvântare avea caracter politic, juridic sau ceremonial.

Un secol mai târziu, Platon (427-347 î.Hr.) a introdus retorica în viaţa academică greacă, aşezând-o alături de filosofie. Ea nu era considerată neapărat o ştiinţă, pentru că nu urmărea cunoaşterea a ceea ce este obiectiv, raţional, moral, corect sau logic, ci cunoaşterea slăbiciunilor omeneşti, pentru a le putea manipula, controla şi exploata în sensul atingerii scopurilor urmărite. Misiunea ei nu era atât transmiterea cu acurateţe şi obiectivitate a unor informaţii corecte, cât persuasiunea, seducţia şi convingerea auditoriului.

Pentru Platon, retorica însemna un început de ştiinţă a comunicării umane. În procesul comunicării, el a delimitat cinci etape: conceptualizarea, simbolizarea, clasificarea, organizarea şi realizarea. Prima se ocupă cu studiul cunoaşterii, a doua cu studiul sensului cuvintelor, a treia cu studiul comportamentului uman şi stilului de viaţă, a patra cu aplicarea acestora în practică, iar ultima se ocupă cu studiul tehnicilor şi instrumentelor de influenţare a oamenilor.

Aristotel (384-322 î.Hr.), studentul lui Platon, a scris celebra sa *Rethorike* şi a deschis noi orizonturi în studiul sistemelor de comunicare umană. Aristotel a oferit şi primul tratat de logică *(Organon)*, în care a prezentat silogismul şi a construit tipul de raţionament logic şi argumentaţie bazat pe silogism. Probabil era exasperat de faptul că, în viaţa de toate zilele, oamenii se influenţau unii pe alţii folosindu-se de sofisme şi de manipularea sentimentelor.

Au urmat progresele realizate de filosofii şi oratorii romani, care au marcat distincţia dintre teorie şi practică în comunicarea umană: teoria era **retorica**, practica era **oratoria**.

Oratorul se numea **retor**. Unul dintre cei mai mari teoreticieni şi practicieni ai retoricii din toate timpurile rămâne **Cicero** (106-43 î.Hr.). Marile sale opere, *De Inventione*, *De Oratore* şi *Topica* erau studiate în şcolile timpului său, dar şi secole de-a rândul, mai târziu. **Seneca Retorul,** la rândul său, a creat la Roma cea mai importantă şcoală de retorică a antichităţii.

În linii mari, retorica veche identifica şi făcea distincţie clară între cinci faze ale desăvârşirii operei oratorului:

- prima fază, *De inventione*, este aceea în care se descoperă şi se procură informaţiile, mijloacele, argumentele şi probele ce vor fi expuse în faţa auditoriului;
- a doua fază, *De dispositione,* se referă la organizarea părţilor discursului, la durata lor şi la ordinea în care vor fi prezentate auditoriului;
- a treia fază, *De elocutione,* se referă la elocinţă, la arta de a exprima şi prezenta convingător materialul descoperit şi organizat în primele două faze;
- a patra fază se referă la *memoria* oratorică, adică la maniera în care vorbitorul se asigură că va ţine minte materialul ce urmează a fi expus. El poate recurge la citirea unui text redactat riguros, la lectura a câteva note de sprijin sau la prezentarea liberă, din memorie, a întregului discurs;
- a cincea fază, *Actio*, priveşte *acţiunea* oratorului, adică tot ceea ce priveşte îmbrăcămintea şi înfăţişarea oratorului, postura trupului, gestica de sprijin, privirile şi contactul vizual, tonul şi inflexiunile vocii care va rosti cuvintele.

Aceste cinci faze ale efortului de pregătire a discursului sunt considerate a fi şi principalele părţi componente ale retoricii. În continuare, voi dezvolta lapidar doar două dintre aceste faze: arta dispoziţiei sau organizarea părţilor discursului şi arta elocinţei sau stilizarea.

Organizarea părţilor discursului

Retorica anticilor propune un plan de organizare a părţilor unui discurs, o structură care nu şi-a pierdut încă nimic din actualitate. Aranjarea părţilor discursului într-o anumită ordine se numeşte arta *dispoziţiei (dispositio)*. Părţile componente ale unui discurs sunt, în ordinea lor consacrată, următoarele: exordiul *(exordium)*, propunerea *(propositio)*, diviziunea *(divisio)*, naraţiunea *(narratio)*, confirmarea *(confirmatio)*, respingerea tezei adverse *(refutatio)*, digresiunea *(digressio)* şi încheierea *(peroratio)*.

Exordiul este replica de deschidere şi are rolul de a provoca atenţia şi de a stârni interesul auditoriului. El trebuie să stabilească o legătură sufletească între vorbitor şi auditoriu. În acest scop, discursul începe cu ceva ce place, ceva ce auditoriul este dispus să asculte cu bunăvoinţă şi dispus să creadă, fără a opune rezistenţă (Mircea Manolescu, *Arta avocatului*, Humanitas, Bucureşti, 1998).

În limbajul contemporan al comunicării publice, exordiul se regăseşte în termeni precum *replică de deschidere, head-line şi lead.*

Propunerea este acea propoziţie sau frază care urmează imediat după exordiu şi în care vorbitorul expune tema şi subiectul discursului. El declară ceea ce doreşte să transmită, să dovedească, să lămurească sau să obţină de la publicul său. Expune pe scurt ceea ce are de gând să spună în întregul discurs.

Diviziunea este acea parte a discursului în care sunt prezentate părţile, secţiunile, capitolele, paragrafele sau cauzele care vor fi abordate în discurs şi ordinea în care se va

pleda pentru ele. Un absolvent ce prezintă o lucrare de disertaţie, de pildă, ar putea spune: *„În primele două capitole, voi aborda aspectele teoretice, iar în al treilea le voi proba cu un studiu de caz"*.

Naraţiunea este partea de discurs în care oratorul spune ceea ce are de spus cu adevărat, expune faptele, povesteşte întâmplările. Aici, se tratează efectiv tema şi subiectul. „Povestea" trebuie să fie clară, scurtă şi verosimilă. Va cuprinde doar lucrurile care interesează cu adevărat, care probează ceea ce s-a declarat în *propositio*. Naraţiunea cere talent de orator şi povestitor, pentru că se construieşte cu mijloacele genului epic. Creează tensiune şi suspans, prin construirea unor noduri şi deznodăminte. Succesul naraţiunii este legat de modul în care se marchează nodurile şi de maniera în care se arată că se întâmplă ceva. Regula naraţiunii este aceea că nu există povestire în care să nu se întâmple nimic şi care să nu aibă nimic dinamic sau dramatic. A nara înseamnă a construi imagini şi mişcare în mintea auditoriului.

Confirmarea este partea de discurs destinată argumentării punctului de vedere prezentat de vorbitor. Aici se aduc martorii, mărturiile, probele sau se fac demonstraţii.

Refutaţia înseamnă respingerea argumentelor contrare şi a obiecţiilor posibile. Ea are rolul de a preîntâmpina, de a elimina sau de a combate şi demonta eventualele obiecţii şi contraargumente formulate de auditoriu sau de partea adversă.

Digresiunea poate fi necesară şi utilă ori de câte ori se caută o scurtă ieşire din linia discursului. Scopul ei poate fi acela de a relaxa, a înveseli sau hiperboliza, prin introducerea unei paranteze vesele sau cu un tâlc anume, ca şi acela de a specula o împrejurare. Digresiunea trebuie să destindă, să calmeze, să fie scurtă, bine plasată şi concludentă pentru cauza discursului.

Peroraţia este secvenţa finală a conferinţei sau pledoariei. Aici, oratorul repetă ce a spus deja, dar face un rezumat extrem al întregului discurs, recapitulând ideile principale. Este importantă ideea de a încheia rotund, ca în romanele lui Tolstoi sau Rebreanu, de a evoca în final ideile şi imaginile sugerate în debutul discursului. Cu eleganţă şi subtilitate, auditoriul este readus la starea de spirit de la care s-a plecat în exordiu şi propunere, cu deosebirea că este îmbogăţită şi limpezită de tot ceea ce s-a spus pe parcurs. Astfel, discursul se încheie rotund, armonios, iar firul se leagă de parcă timpul nici n-ar fi trecut. Ceea ce în *exordium*, în *propositio* şi în *divisio* era doar o ipoteză, o intenţie sau o dorinţă este acum deja un fapt demonstrat.

Stilizarea discursului

Elocuţiunea sau stilizarea discursului este una dintre cele mai adânci teme de meditaţie primită moştenire de la vechii retori greci şi romani. După ei, ca şi după experţii contemporani în comunicare persuasivă, manipulare, analiză tranzacţională sau programare neuro-lingvistică, principalele trei mari obiective ale retoricii erau acelea de:

1) a proba, *ut probet*
2) a încânta, *ut delectet* şi
3) a emoţiona, *ut flectat*.

Atingerea celor trei obiective cere o *argumentaţie* solidă, la care se adaugă *seducţia* auditoriului şi *manipularea* emoţiilor şi sentimentelor acestuia. Atingerea acestor obiective este decisivă pentru convingerea auditoriului şi pentru eficacitatea discursului. Eficacitatea este cea care contează, iar ea nu poate fi obţinută doar prin comunicarea plată, strict informativă, deşi corectă, pertinentă şi onestă. Dacă oratorul este corect, onest şi totodată convingător este cu atât mai bine. Din păcate, mulţi mor sau înfundă

puşcăriile cu „dreptatea în mână". Până la urmă, elocinţa şi persuasiunea, deci stilizarea discursului, au de jucat un rol cel puţin la fel de important pe cât are informarea corectă, precisă şi onestă.

Dintre numeroasele principii şi reguli ale elocuţiunii, am selectat doar câteva dintre cele mai simple şi mai durabile.

Latino dicere. Prima regulă a elocuţiunii spune că, înainte de toate, oratorul trebuie să cunoască bine limba în care expune. Nu doar ceea ce înseamnă clar şi corect din punctul de vedere al gramaticii şi al sintaxei limbii, ci şi polisemia cuvintelor, stăpânirea înţelesurilor denotative şi conotative ale acestora. Vorbitorul trebuie să folosească cuvintele cu înţelesul lor cel mai cunoscut şi mai apropiat de aşteptările auditoriului.

Ornate. A doua regulă cere ca oratorul să vorbească frumos, să-şi împodobească şi „înnobileze" discursul cu procedee retorice şi figuri stilistice cu impact emoţional: metafora, comparaţia, hiperbola, antiteza, personificarea, climaxul, interogaţia retorică şi altele. Regula *ornate* cere vorbitorului să fie un artist.

Apte. A treia regulă a elocinţei cere ca oratorul să vorbească potrivit şi adecvat cu natura cauzei, cu contextul în care expune şi cu auditoriul său. De pildă, dacă faptele sunt banale, expunerea se face fără emfază, iar dacă faptele sunt sublime, expunerea se face fără a cădea în derizoriu. Când faptele sunt grave, se vorbeşte sobru, fără înfloriturii stilistice. Când încăperea e mare şi auditoriul numeros, se vorbeşte tare, iar când încăperea este mică se coboară vocea. La o ceremonie sobră se evită tonul vesel şi jucăuş, iar la petrecere se evită tonul prea sumbru şi grav. Oratorul îşi adaptează discursul după auditoriu şi nu cere acestuia efortul de a se adapta discursului. Cel mai adesea, auditoriul este satisfăcut de discursul simplu şi limpede, expus cu modestie.

Numerose. A patra regulă a elocuţiunii cere oratorului să vorbească curgător, ritmat, modulat şi nuanţat, să evite cacofoniile şi repetiţiile de cuvinte, să nu se împiedice în cuvinte insuficient cunoscute şi să nu facă pauze prea mari pentru a-şi aminti discursul sau pentru a respira. Ritmul vorbirii şi modulaţia vocii fac ceea ce se numeşte *prozodia* discursului.

Elegantia. O a cincea regulă a elocuţiunii sau, mai curând, o altă calitate a stilizării discursului se referă la alegerea registrului de cuvinte care merită folosite sau care trebuie evitate. Într-un discurs solemn, de pildă, vor fi evitate cuvintele triviale. Într-o alocuţiune critică, în care se înfierează şi se condamnă un om sau o idee, vor fi folosite cuvinte aspre şi moralizatoare. Într-un discurs polemic, va fi loc pentru cuvinte tari şi tăioase.

Cu toată această desăvârşire şi strălucire a vechii retorici, astăzi, imaginea unui orator exprimându-se exact în registrul anticilor ar fi mai curând una anacronică şi prăfuită. Ştiinţele comunicării au evoluat, s-au multiplicat atât de mult şi s-au desfăşurat pe arii atât de întinse, tehnologia comunicării a mers atât de departe, încât au devenit, practic, de necuprins şi de nestăpânit de către o singură minte, o singură teorie, şcoală sau profesie anume.

2. Dezbaterile moderne

Am văzut deja că grecii antici au exersat dezbaterile, ca o expresie a democraţiei. Pe la sfârşitul secolului al XIX-lea, competiţiile de dezbateri publice (formale) au fost reintroduse în universităţile americane, mai întâi pe coasta de est şi, ulterior, în California.

Începând cu anul 1960, seriile de dezbateri publice televizate între John F. Kennedy şi Richard Nixon au generat o adevărată explozie de cluburi de dezbateri în universităţi, colegii şi şcoli de pe întreg cuprinsul Statelor Unite. Elevii şi studenţii au descoperit şi recunoscut valoarea, frumuseţea şi utilitatea tehnicilor de dezbateri.

Pe plan internaţional, există forme instituţionalizate precum IDEA (*International Debate Education Association*), iar în România, începând din 1998, există ARDOR (Asociaţia Română de Dezbateri, Oratorie şi Retorică).

În plan procedural, s-au dezvoltat numeroase formate sau stiluri moderne de dezbateri: Dezbateri parlamentare, Dezbateri tip Karl-Popper, Dezbateri Lincoln-Douglas, Impromptu etc.

Oricare ar fi formatul dezbaterilor, ele au în comun faptul că abordarea unei teme este făcută din două perspective diametral opuse. În aproape toate formatele de dezbateri se înfruntă două echipe, alcătuite din 1-3 membri. Una din echipe se numeşte *Afirmatoare* şi are rolul de a susţine cauza, iar cealaltă se numeşte *Negatoare* şi are rolul de a nega cauza sau tema pusă în discuţie. Ca excepţie, în formatul de Dezbateri parlamentare, echipa afirmatoare se numeşte *Guvern,* iar cea negatoare se numeşte *Opoziţie.*

Exersarea cu public a dezbaterilor de tip pro-contra este cea mai bună cale spre dezvoltarea abilităţilor de comunicare persuasivă, de analiză a problemelor controversate, de depăşire a prejudecăţilor şi tabuurilor, ca şi de demontare a opiniei majoritare. Temele dezbătute pot fi extrem de variate. Tema dezbătută este, de fapt, doar un pretext pentru exerciţiul comunicării publice (necesar în politică, în avocatură, în vânzări, în educaţie, în negocieri etc.).

În principiu, tehnicile de dezbateri formale ameliorează şi dezvoltă cel puţin abilităţile din următoarea listă: elocinţa şi persuasiunea, exprimarea concisă, capacitatea de argumentare, gândirea critică, ascultarea activă, capacitatea de a răspunde prompt la întrebări, stilul de redactare şi prezentare a discursului public, capacitatea de a lucra în echipă şi toleranţa faţă de opiniile adverse. Toate aceste abilităţi sunt de natură să confere capacitate de a acţiona şi de a participa inteligent la viaţa socială şi profesională.

Una dintre cele mai importante valori promovate în dezbaterile formale este *Toleranţa Faţă de Opinii Adverse*. Deprinderea de a întâmpina şi demonta puncte de vedere contrare, împreună cu nevoia de a formula, argumenta şi susţine puncte de vedere proprii conduc treptat la înţelegerea faptului că există întotdeauna argumente pro- şi argumente contra, indiferent de ideea, tema sau cauza dezbătută (evident, dacă nu este una tautologică). Nimeni nu deţine monopolul adevărului.

Persuasiunea este una dintre cele mai importante abilităţi exersate şi cultivate în competiţiile de dezbateri. Vorbitorul învaţă şi descoperă în el însuşi căile şi mijloacele care îi fac discursul tot mai convingător. Apoi, vorbitorul deprinde arta structurării şi validării unui raţionament logic. În plus, deprinde arta conciziei (pentru că timpul expunerii este limitat).

Câteva informaţii sumare privind organizarea dezbaterilor în format parlamentar sau în format tip Karl-Popper sunt prezentate în continuare.

Dezbaterile Parlamentare

Dezbaterile Parlamentare (*Parliamentary Debates*) reprezintă un format de dezbateri extrem de flexibil, în care se înfruntă:

- două echipe a câte doi vorbitori, în varianta euro-americană,

- două echipe a câte trei vorbitori, în varianta australiană şi
- patru echipe a câte doi vorbitori, în varianta britanică.

Echipa afirmatoare se numeşte *Guvern*, iar echipa negatoare se numeşte *Opoziţie*.

Dezbaterile sunt conduse (şi nu mediate) de un preşedinte care lansează şi, după caz, blochează luările de cuvânt, cu limitarea şi controlul strict al timpului de expunere. Alocarea de timp de expunere variază între 2 şi 15 minute. Tema supusă dezbaterii este dezvăluită participanţilor cu exact 15 minute înaintea momentului dezbaterii. Fiecare membru din echipă susţine cel puţin două discursuri, de-a lungul unei dezbateri.

În timpul pledoariei unei echipe, cu acordul expres al vorbitorului (nu al preşedintelui), membrii echipei adverse pot formula întrebări şi intervenţii scurte.

În acest format de dezbateri, accentul este pus pe persuasiune, pe argumentaţie, pe gândirea critică spontană, pe capacitatea de a improviza argumente şi de a folosi limbajul trupului şi al vocii, cu puternic impact în convingerea auditoriului.

În final, scorul între echipe se apreciază după numărul de voturi culese de la public. Pe durata dezbaterii, auditoriul îşi manifestă simpatia şi aprecierile pozitive prin uşoare bătăi în pupitru, cu mâna stângă (de regulă, parlamentarul scrie cu mâna dreaptă). Dezaprobarea şi antipatia faţă de vorbitor pot fi manifestate şi ele, dar cel mult printr-un uşor sâsâit printre dinţii strânşi.

Acest format de dezbateri este întru totul acceptabil pentru lucrul cu studenţi, elevi (şi parlamentari). Este practicat cu succes de ARDOR, în diferite şcoli şi universităţi din România.

Dezbateri tip Karl-Popper

Formatul de dezbatere tip Karl-Popper este unul cu o structură mai restrictivă, dar opune tot două echipe a câte trei vorbitori fiecare.

Tema dezbaterii este comunicată competitorilor cu câteva zile, săptămâni sau chiar luni înaintea desfăşurării dezbaterii.

Formatul de dezbatere tip KP pune un accent special pe faza de cercetare şi documentare, de descoperire şi de validare a informaţiilor, probelor şi argumentelor. Dezvoltarea argumentaţiei pe baza unor probe materiale indubitabile şi a unor informaţii sigure şi precise este principala abilitate pe care o dezvoltă acest format. În întregul său, acest format mult mai elaborat este axat pe încercare şi eroare, pe structură logică şi pe sinteză a expunerilor, ca şi pe capacitatea de a identifica soluţii noi sau de a nega (falsifica) soluţii vechi.

3. Era Gutenberg

După antichitatea greco-romană, teoria şi practica comunicării umane au cunoscut, timp de secole, o oarecare stagnare. Practic, nu se cunosc progrese remarcabile până în zorii Renaşterii. Începând cu secolul al XV-lea, teoriile, tehnicile, practicile şi tehnologiile comunicării au revenit treptat în centrul atenţiei şi s-au îndreptat în salturi succesive spre ceea ce sunt astăzi. Câteva repere în evoluţia tehnologiilor comunicării sunt semnalate în cele ce urmează.

Tiparul şi cartea

Între anii 1436 şi 1444, în regiunea Mainz din Germania, Gutenberg realizează prima tiparniţă cu şurub. Ia astfel naştere prima imprimerie mecanică, care foloseşte caractere mobile, obţinute dintr-un aliaj de plumb, cositor şi antimoniu. Prima carte tipărită în noua eră Gutenberg a comunicării este o Biblie, în anul 1445. După retorica anticilor, apariţia tiparului şi a cărţilor tipărite constituie primul reper major în evoluţia tehnologiei, a suporţilor şi a proceselor comunicării moderne.

Presa scrisă

Urmează un nou salt, o dată cu apariţia sistematică a presei scrise. Primele publicaţii săptămânale apar la începutul secolului al XVII-lea în Germania, Anglia şi Franţa. Primul săptămânal francez este datat în anul 1631. Primul cotidian este tipărit la Londra, în 1702. Practic, comunicarea de masă ia naştere şi se dezvoltă, o dată cu presa scrisă populară, la tiraje tot mai mari şi la preţuri tot mai mici, mai accesibile.

Fotografia

Primele fotografii au fost realizate în 1827, de francezul Niépce, cu o cameră obscură. George Eastman realizează pelicula de celuloid şi fotografia modernă, cu aparatul Kodak, în anul 1888. Se deschide, astfel, accesul tot mai larg la comunicarea prin imagini.

Telegraful

În cea de-a doua jumătate a secolului al XVIII-lea, interesul pentru comunicare se intensifică, o dată cu primele tentative de comunicare la distanţă, prin semnale electrice. Telegraful este brevetat de Samuel Morse în anul 1837, la New York. În 1845, telegraful alimenta deja presa de senzaţie. Astăzi, locul telegrafului a fost luat de teleimprimantă şi fax.

Telefonul

În anul 1876, americanul Graham Bell brevetează telefonul. El codifică vocea umană în semnale electrice şi o transmite la distanţă. La Bucureşti, de pildă, s-a vorbit prima dată la telefon în 1883, pe o linie privată.

Radioul

În 1896, italianul Marconi, folosindu-se de descoperirile ştiinţifice ale germanului Hertz, breveta la Londra telegraful fără fir. Primele emisiuni radiofonice au avut loc la Pittsburgh, abia în 1920. Dificultatea progresului practic al radiofoniei se explică şi prin faptul că nu mai era clar cine cu cine comunică, nu mai exista o legătură directă între un emiţător şi un receptor identificabil, ca la telegraf sau telefon. Radiofonia a marcat începutul comunicării electrice de masă, cu circulaţia mesajelor în sens unic, către un public impersonal, neidentificabil în momentul emisiei.

Cinematograful

Debutul comunicării cinematografice a avut o dată cu proiectarea primului film adevărat pe o peliculă de 35 mm lățime de frații Lumière, pe 22 martie 1895. În decembrie 1895, s-au vândut primele bilete de intrare la primele proiecții cinematografice publice.

Televiziunea

În anul 1926, scoțianul J. Baird a reușit prima difuzare publică a unor imagini televizate. Primul televizor alb-negru a fost brevetat în 1929, iar prima cameră de luat vederi în 1937, de către americanul V. Zworykin. Primele televizoare color s-au vândut în SUA în anul 1953. Primul magnetoscop a fost inventat în anul 1956. Videoul a ajuns pe piață abia în 1970.

Multimedia

Recent, în anii '80, o dată cu progresul fascinant al tehnologiei informaționale, s-au născut și sistemele multimedia. Acestea permit prelucrarea simultană a textelor, a sunetelor și a imaginilor digitalizate. Cel mai cunoscut produs multimedia *off-line* (în afara rețelei) este compact-discul (CD-Rom). Comunicarea pe multimedia este interactivă. Utilizatorul produselor multimedia nu primește informația pasiv, așa cum se întâmplă pe ecranul cinematografului sau televizorului. El poate interveni, să ceară sau să modifice ceea ce primește.

Internet

Rețeaua mondială de computere numită Internet este una dintre cele mai recente cuceriri ale comunicării la distanță. Când computerele sunt conectate între ele formează o rețea, care asigură un schimb rapid de informații și servicii, indiferent de distanță. Pentru a deveni internaut, posesorul unui PC are nevoie de un modem care transformă datele digitale în impulsuri transmise pe liniile telefonice. Mai trebuie obținută legătura cu un furnizor de acces, care orientează utilizatorii spre servere. Informațiile din rețeaua Internet, sub formă de texte, imagini și sunete se află pe site-uri, create de cei care vor să facă oferte în rețea. Între serviciile oferite de Internet, unul de larg consum este poșta electronică (e-mail), care prestează servicii de curier și factor poștal aproape în orice colț din lume.

Lumile virtuale

Noile tehnologii multimedia pregătesc serios condițiile comunicării în lumi virtuale, o dată cu generarea pe computer a unor forme și imagini tridimensionale, de sinteză. Se face, astfel, loc unor procese de comunicare cu „realitatea virtuală". Echipat cu o cască, o mănușă și o manetă, omul poate deja descinde lejer în lumi virtuale, create pe computer.

Cu toate acestea, indiferent unde ne va purta tehnologia, dialogul interior și comunicarea interpersonală, față în față, aproape, simțind atingerea, căldura, freamătul și mirosul trupului celuilalt nu vor înceta să rămână supreme și superbe manifestări ale umanității.

Teoriile moderne

În secolul XX, interesul, preocupările şi dezvoltarea ştiinţelor şi proceselor comunicării explodează pur şi simplu. Încercările de definire, sistematizare şi clasificare a teoriilor sau a domeniilor comunicării devin extrem de dificile. Majoritatea ştiinţelor, specializărilor şi profesiilor par să aibă de jucat o partitură în corul ştiinţelor comunicării. Antropologi, etologi, lingvişti, psihologi, psihiatri, sociologi, semioticieni, epistemologi, informaticieni, ziarişti, pictori, muzicieni, mediatori, animatori, moderatori, cineaşti, diplomaţi, creatori de publicitate, stilişti, specialişti în marketing, în management, în relaţii publice, în vânzări sau în negocieri etc. tind să-şi dea mâna pe tărâmul comunicării. Fiecare dintre ei vine cu experienţa, perspectiva şi interesele sale, fiecare priveşte comunicarea de la fereastra sa.

Tot ce pot îndrăzni în acest imens hăţiş (cel puţin pentru mine) se rezumă la semnalarea câtorva dintre teoriile aflate în plină dezvoltare: Analiza tranzacţională fondată de Eric Berne, în anii '50; Programarea neuro-lingvistică fondată de Richard Bandler şi John Grinder, în anii '70; Proxemica, kinezica, axiomele comunicării şi alte concepte şi tehnici puse în circulaţie de Şcoala de la Palo Alto (Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Ray Birdwistell, Edward T. Hall, Janet Beavin şi alţii); Teoria matematică a comunicării elaborată de Claude Shannon şi Warren Weaver, în 1949; Bazele comunicării non-verbale sintetizate de Albert Mehrabian, în 1972; Teoria semnelor fondată de Charles Morris în 1938; Teoria gramaticilor generative fondată de Noam Chomsky; Teoriile lui Marshall McLuhan privind comunicarea electrică, satul global şi distincţia dintre media „calde" şi media „reci" etc. Mărturisesc că aceste simple menţiuni nu reclamă absolut nici o pretenţie de integralitate, ordine sau rigoare ştiinţifică. Ele reprezintă doar o selecţie cu totul rezumativă şi subiectivă a unor autori şi teorii, la care voi apela şi în următoarele capitole.

În plus, în ceea ce priveşte comunicarea în afaceri, reperele de mare relevanţă practică sunt cele care privesc metodele şi tehnicile de comunicare dezvoltate de practicienii marketingului şi managementului, ai relaţiilor publice, diplomaţiei, creaţiei publicitare, negocierilor şi vânzărilor. Lista acestora ar fi însă suficient de lungă pentru a nu mai putea folosi nimănui.

4. Ce este comunicarea umană?

Pe vremea când scriam proză de ficţiune, îmi imaginam naiv că vor exista cândva nişte „pilule de comunicare" a informaţiilor de orice natură. Speram că voi lua „pilula de limba chineză" şi voi vorbi chinezeşte, „pilula de analiză diferenţială" şi voi fi matematician sau „pilula de contabilitate" ca să devin expert contabil. Visam o formă de comunicare chimică care codifică şi transmite informaţii „la purtător". Astăzi ştiu că există comunicare chimică (feromoni, mirosuri, ADN), dar nu mai sunt atât de sigur că vor exista „pilule de comunicare".

Chiar dacă, prin absurd, cuiva i s-ar „turna" informaţii de-a dreptul în creier, actul în sine ar fi comunicare umană doar în măsura în care aceasta priveşte informaţia, şi nu *relaţia* care ia naştere între interlocutori. Or, comunicarea umană este relaţia dintre oameni şi se construieşte cu emoţii, sentimente, atitudini şi interese.

Am constatat că mulţi oameni ştiu ce este comunicarea până în clipa în care li se cere să o definească. Atunci încetează să mai ştie. Mă regăsesc şi eu printre ei. Cred cu tărie că relaţia creată prin comunicare contează mai mult decât conţinutul informaţional transmis. Comunicarea este cea care creează *comuniunea* şi comunitatea, adică mai curând o ţesătură de relaţii, decât o cantitate de informaţii. Cineva care este *ex-comunicat* se află în afara comunităţii şi comuniunii.

Acest punct de vedere este mai aproape de acela al sociologului decât de al informaticianului şi pare cu totul firesc, de vreme ce comunicarea umană este ceva diferit de comunicarea între maşini.

Viziunea psihologului şi sociologului este aproape de sensul comunicării umane, pentru că ei nu concep comunicarea în absenţa unui subiect care conştientizează sau nu informaţia expediată sau recepţionată. Din perspectiva lor, este acceptabilă definiţia citată de Mihai Dinu (*op. cit.* p. 9):

„Comunicarea (umană) este un proces prin care un individ (comunicatorul) transmite stimuli cu scopul de a schimba comportamentul altor indivizi (auditoriul)".

Sensul acestei definiţii este potrivit cu spiritul acestei cărţi şi semnificativ pentru ideea generică de comunicare în afaceri.

O altă definiţie cu un sens relevant pentru comunicarea în afaceri, deşi formulată de un informatician, este cea a lui Warren Weaver, conform căreia:

Comunicarea (umană) înseamnă „totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influenţeze pe alta".

Comunicarea scapă încercărilor de a o defini. Americanii Frank Dance şi Carl Larson au adunat 126 de definiţii ale comunicării, de la diverşi autori şi din diverse cărţi. După 20 de ani de trudă, nici una dintre definiţii nu s-a dovedit satisfăcătoare. Semantica termenului *comunicare* nu încape într-o definiţie, dar fiecare definiţie posibilă surprinde câte ceva din ceea ce este comunicarea.

Biologul Edward Wilson, de pildă, defineşte comunicarea ca „acţiune a unui organism sau a unei celule care modifică modelele probabile de comportament ale altui organism sau celule, într-o manieră adaptativă pentru unul sau ambii participanţi". Definiţia pare bună pentru biologi, dar nu şi pentru informaticieni, care nu lucrează cu organisme şi celule.

Filosoful american Charles Morris „uită" în mod deliberat de informaţie atunci când priveşte comunicarea, în general, ca relaţie şi interacţiune, *„punere în comun, împărtăşire şi transmitere a unor proprietăţi..."*. El recurge la exemplul derutant al unui radiator, care îşi „comunică" căldura în mediul ambiant (preluare după Mihai Dinu, *op. cit.*, p. 10).

Cuvântul latinesc *communicare* are semnificaţia de *contact şi legătură*, dar şi de *„a pune în comun, a împărtăşi, a pune împreună, a amesteca şi a uni"* (C. Noica, *Rostirea filozofică românească*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1970, p. 17).

Noica insistă pe cuvintele *cuminecare*, cuminecătură, împărtăşanie şi grijanie, legate de ritualul creştin. El delimitează comunicarea umană de cea care are loc între maşini. Maşinile comunică precis şi integral date, semne, semnale şi retransmit exact ceea ce primesc. Oamenii pun în comun emoţii, sentimente, atitudini, idei, opinii, fapte şi subînţelesuri. Aceasta înseamnă mai mult decât o definiţie de dicţionar de genul: „a face cunoscut, a da de ştire, a informa, a înştiinţa, a spune sau a vorbi" (DEX, p. 179).

Oamenii comunică prin *stimuli* care poartă mesaje. O dată emis şi recepţionat, mesajul aparţine, *în comun*, celui care a „dat" şi celui care a „primit".

Din acest punct de vedere, comunicarea umană este un proces tranzacţional, unul de predare-primire, în care se schimbă semnificaţii, idei, dar şi energii, emoţii, sentimente sau chiar bunuri, fie de la un individ la altul, fie către un grup restrâns, fie către publicul larg. Obiectivul comunicării umane este acela de a-l face pe interlocutor să simtă, să gândească sau să se comporte într-un fel anume. Scopul există şi atunci când partenerii de comunicare nu-l conştientizează. Stimulii aşteaptă răspuns.

Omul emite stimuli atunci când vorbeşte, când scrie, când gesticulează, când cântă, când dansează, când munceşte, când se joacă, când indică un obiect cu degetul sau când zâmbeşte, se încruntă, se îmbracă elegant sau răspândeşte un anumit miros, adică tot timpul, indiferent de context şi situaţie. Omul nu poate să nu comunice şi o face, indiferent dacă vrea sau nu.

Când ascultă, citeşte, priveşte, miroase, pipăie, gustă sau bâjbâie prin întuneric, omul recepţionează mesaje.

În sensul acestui manual, studiul comunicării umane urmăreşte:

- explicarea şi însuşirea unor teorii, concepte şi tehnici ale comunicării eficace, persuasive şi manipulative;
- ameliorarea imaginii de sine şi dezvoltarea abilităţilor şi competenţelor de comunicator, moderator, mediator, negociator, orator, agent de vânzări, agent de relaţii publice, manager, purtător de cuvânt etc.;
- protejarea (prin cunoaştere şi prin norme de etică a comunicării) persoanelor, a grupurilor şi a comunităţilor umane în faţa manipulării şi spălării creierelor (prin comunicare subliminală, hipnoză, analiză tranzacţională, programare neuro-lingvistică, hipermediatizare, narcoanaliză, falsă publicitate sau alte forme de comunicare performantă, dar abuzivă).

5. Axiomele comunicării

Câteva dintre cele mai recente principii ale comunicării au fost formulate în jurul celebrului *Institute of Mental Research*, cunoscut şi sub numele de Şcoala de la Palo Alto. Paloaltiştii, Paul Watzlawick, Helmick Beavin şi Don Jackson, le-au numit axiome ale comunicării, încercând să le confere o nuanţă din rigoarea gândirii matematice.

Axioma 1: „Comunicarea este inevitabilă" sau „Non-comunicarea este imposibilă".

Conform acestui principiu, orice comportament are valoare comunicativă, indiferent dacă există sau nu indicii, semne şi semnale. Comunică şi tăcerea, nu doar vorbele. Când cineva nu face gestul de a răspunde salutului, lipsa gesturilor sale comunică ceva. Comunică şi paloarea sau roşul obrazului, ca şi ritmul bătăilor inimii sau tensiunea muşchilor gâtului. Totul în om comunică ceva.

Axioma 2: „Comunicarea se dezvoltă pe două planuri: planul conţinutului şi planul relaţiei. Primul oferă informaţii, iar al doilea oferă informaţii despre informaţii".

Acest lucru înseamnă, de exemplu, că dacă aceleaşi cuvinte sunt rostite pe tonuri diferite, ele comunică lucruri diferite, pentru că „tonul face muzica". Într-un paragraf ulterior, va fi reluată pe larg această dublă ipostază a comunicării.

Axioma 3: „Comunicarea este un proces continuu ce nu poate fi abordat în termeni de cauză-efect sau stimul-răspuns". Acest lucru înseamnă că este inutil să căutăm o cauză

unică pentru un act de comunicare „punctual", pentru că omul comunică în fiecare moment cu întreg trecutul său şi cu toate experienţele acumulate. Un şef, de pildă, îşi supraveghează exasperant subalternii, pentru că se teme că ei fac greşeli. În acelaşi timp, subalternii pot face greşeli tocmai pentru că sunt exasperant de supravegheaţi. Un cuplu poate merge la o petrecere unde el bea izolat într-un colţ toată noaptea, iar ea dansează ostentativ cu alţi bărbaţi. Când rămân în doi, fiecare va reproşa celuilalt ceea ce s-a întâmplat, pentru că fiecare va fi convins că propriul comportament a fost efectul cauzat de comportamentul celuilalt. El a băut de necaz, pentru că se simţea părăsit, iar ea a dansat în draci, pentru că se simţea neglijată. Ambii au dreptate şi, totodată, nici unul, pentru că fiecare efect este şi cauză în acelaşi timp.

Axioma 4: „Comunicarea se bazează atât pe informaţie în formă digitală (procesată de sistemul nervos central), cât şi pe informaţie analogică (procesată de sistemul neurovegetativ)". Informaţia digitală conţinută de simboluri (cuvinte, de exemplu) este transpusă în cod binar, la nivelul neuronilor şi sinapselor. Informaţia analogică conţinută de stimulii non-verbali este transpusă în limbaj biochimic, la nivel hormonal. Aceste aspecte vor fi reluate pe larg, ulterior.

Axioma 5: „Comunicarea este ireversibilă". Aceasta înseamnă că un act de comunicare, o dată ce a avut loc, declanşează transformări şi mecanisme ce nu mai pot fi date înapoi ca un ceasornic. Mesajul, bun sau rău, o dată emis şi recepţionat nu mai poate fi luat înapoi.

Axioma 6: „Comunicarea implică raporturi de putere între parteneri, iar tranzacţiile (schimburile) care au loc între ei pot fi simetrice sau complementare". Aceasta înseamnă că idealul realizării unui raport de deplină egalitate între interlocutori este utopic.

Tranzacţiile simetrice sunt relaţii în care partenerii îşi reflectă reciproc comportamentele, de pe poziţii de egalitate. Răspunsurile sunt de acelaşi tip cu stimulii. Dacă un partener este agresiv, de exemplu, celălalt poate răspunde prin agresivitate. Dacă unul este pasiv, celălalt poate deveni pasiv, la rândul său.

Tranzacţiile simetrice instituie relaţii de egalitate, pentru că accentul cade pe minimizarea diferenţelor dintre parteneri. Tranzacţiile de acest fel fac posibilă negocierea, dar şi conflictul. Cuplurile angajate în tranzacţii simetrice ajung uşor la conflict: când unul se înfurie, se înfurie şi celălalt. Furia celui de-al doilea sporeşte furia primului, iar furia primului sporeşte furia celui de-al doilea. Conflictul escaladează uşor, dar negocierea oferă şansa unui acord bun pentru amândoi.

Tranzacţiile complementare sunt relaţii în care partenerii adoptă comportamente compatibile sau joacă roluri distincte, au putere diferită, statut social sau ierarhic diferit. Comportamentul unuia provoacă celuilalt un comportament complementar. Accentul cade pe maximizarea diferenţelor dintre parteneri. Ei tind să ocupe poziţii cât mai diferite: când unul domină, celălalt acceptă să fie dominat. În acest mod, relaţiile devin mai stabile, dar acumulează tensiuni. Normele morale încurajează tranzacţiile complementare, pentru a conferi un plus de stabilitate relaţiilor interumane. Exemple în acest sens sunt relaţiile şef-subaltern, profesor-elev, preot-credincios, judecător-inculpat. Relaţiile bazate pe tranzacţii complementare sunt dificil de negociat şi pot conduce la abuz, de partea partenerului cu un plus de putere.

Axioma 7: „Comunicarea implică procese de acomodare şi ajustare a comportamentelor". Această axiomă pleacă de la premisa că oamenii sunt în mod inevitabil

diferiţi, percep diferit realitatea şi au interese şi obiective diferite. Comunicarea lor se poate ameliora doar în urma unui efort de acomodare reciprocă la stilul de comunicare al partenerului, la expresia sa lingvistică, la percepţiile şi experienţa de viaţă subiectivă. Prietenia şi mariajul, de pildă, au nevoie de un anumit rodaj, în care fiecare îşi însuşeşte câte ceva din comportamentul şi stilul de comunicare al celuilalt. Oamenii care comunică şi trăiesc împreună ajung să semene în gesturi şi în expresia verbală. Ajustarea propusă de „axiomă" se referă tocmai la nevoia partenerilor de a se armoniza şi sincroniza unul cu celălalt. În negocieri, se adaugă şi nevoia de a armoniza opiniile şi interesele, pentru a ajunge la acord.

6. Conţinut şi relaţie

Un lucru simplu putem afirma cu certitudine: comunicarea umană nu se rezumă la rostirea cuvintelor şi la transmiterea informaţiilor de la un interlocutor la altul. Între oameni, a comunica nu se rezumă la a vorbi, ci înseamnă incomparabil mai mult. Dincolo de cuvinte şi peste ele, intervin vocea şi tonul cu care sunt rostite. Apoi, la cuvinte şi ton, se adaugă limbajul trupului, fizionomia, mimica, postura, gestica şi înfăţişarea, chiar şi culoarea hainelor. Apoi, mai comunică şi amenajările interioare, casa, maşina, biroul, anturajul în care trăim şi multe altele.

Comunicare digitală şi analogică

Atunci când oamenii comunică, cuvintele (limbajul simbolic) se amestecă cu diverse alte tipuri de semnale: unele sonore (tonul şi volumul vocii, tusea, oftatul, accentul), altele tactile (atingerile, loviturile, mângâierile) sau vizuale (privirea, zâmbetul, gesturile, postura). În fapt, se comunică simultan printr-un ansamblu complex de stimuli, limbaje şi canale. Paul Watzlawick, în prestigioasa lucrare scrisă în colaborare cu Beavin şi Jackson (Watzlawick, Beavin şi Jackson, *Une logique de la communication*, Editions du Seuil, 1972, p. 57) împarte acest ansamblu complex de stimuli în două categorii: limbajul analogic şi limbajul digital. Prima categorie poartă informaţie analogică, iar a doua poartă informaţie digitală.

Limbajul analogic este direct, plastic şi sugestiv. El se bazează pe analogie, asemănare, asociere şi comunică mesajele fără o decodificare obligatorie la nivelul conştiinţei. Comunicarea analogică este accesibilă atât oamenilor, cât şi animalelor. De pildă, o cloşcă cu pui ciuguleşte boabele demonstrativ în faţa puilor şi scoate sunete care îi îndeamnă să le mănânce. O mamă poate face ceva asemănător în faţa copiilor, fără să pronunţe un cuvânt. În limbajul analogic, un copil înţelege uşor că „miau-miau" înseamnă pisică, chiar dacă nu cunoaşte cuvântul „pisică".

Limbajul digital este simbolic şi abstract. Limbajul verbal, bazat pe cuvintele unei limbi, este cel mai bun exemplu de limbaj digital. El poate fi înţeles numai dacă este decodificat şi procesat la nivelul gândirii şi conştiinţei. Cu ajutorul acestui limbaj, o mamă cheamă copiii la masă spunând: „Veniţi la masă, copii!". Însă, din ce ştim astăzi, o cloşcă nu poate face acest lucru, în acest fel. Limbajul digital este, probabil, specific omului. În acelaşi timp, un copil care aude cuvântul „pisică", dar nu îi cunoaşte semnificaţia (codul), nu ştie că este vorba de „miau-miau".

Watzlawick (*op. cit.*, p. 57) nu are nici o îndoială că sistemul nervos central procesează informaţie digitală: *„Neuronii primesc o «cuantă» de informaţie prin intermediul sinapselor. O dată ajunsă în sinapse, aceasta induce potenţiale postsinaptice excitatoare sau inhibitoare, care sunt totalizate de neuroni şi provoacă inhibiţii sau excitaţii* (inhibiţiile sunt 0, iar excitaţiile sunt 1, n.n.). *În acest fel, se poate admite că se transmite o informaţie digitală binară"*. Watzlawick numeşte acest tip de proces ca fiind comunicare neuronală. Confraţii săi, psihiatri şi psihologi (Bateson sau Birkenbihl, de exemplu), îi împărtăşesc punctul de vedere.

În schimb, comunicarea analogică funcţionează la nivelul sistemului nervos vegetativ şi se bazează pe circulaţia unor cantităţi discrete de substanţe specifice (hormoni). Comunicarea analogică are raporturi mai directe şi concrete cu ceea ce ea reprezintă, dar informaţia transmisă nu este în mod obligatoriu conştientizată. Limbajul trupului şi tonul vocii care rosteşte cuvintele sunt forme tipice de comunicare analogică.

La nivelul organismului uman, comunicarea neuronală şi cea analogică se completează şi se intercondiţionează una pe cealaltă, într-o manieră complicată, neelucidată încă.

Informaţie şi relaţie

Omul pare a fi singura specie cunoscută, care este capabilă să utilizeze atât informaţia analogică, cât şi informaţia digitală. Această dublă ipostază a informaţiei şi a comunicării umane are implicaţii majore, dacă nu chiar tulburătoare, asupra aspectelor sale practice.

Ca o primă consecinţă, comunicarea umană are o natură duală, în sensul că se dezvoltă simultan în două planuri distincte: planul *conţinutului* şi planul *relaţiei*. Informaţia digitală transmisă la nivel neuronal configurează planul conţinutului, iar informaţia analogică pe cel al relaţiei. Dacă ar fi să facem o analogie cu fizica, ne-am putea gândi la teoria ondulatorie a lui Louis de Broglie, după care materia este particulă şi, totodată, undă.

Comunicarea pe cele două planuri explică, de pildă, de ce un om ne poate fi simpatic, atunci când nu spune mare lucru şi, în mod paradoxal, cu totul antipatic, atunci când spune lucruri savante şi interesante. Planul relaţiei transmite semnale de dominanţă sau supunere, semnale de apropiere sau distanţare, semnale de prietenie sau duşmănie. Într-o manieră dificil de conştientizat, relaţia explică de ce iubim sau urâm, de ce acceptăm sau respingem, de ce dominăm sau suntem dominaţi, de ce ne plac sau displac oamenii, indiferent de valoarea informaţiilor pe care le transmit în cuvinte.

Pe noi însă ne interesează mai curând relevanţa pragmatică a acestei teorii. Practic, comunicarea umană operează cu un ansamblu complex de stimuli, configurat, în linii mari, din următoarele trei mari categorii de limbaj:

- *limbajul verbal, adică graiul articulat şi înţelesurile transmise cu ajutorul cuvintelor unei limbi*;
- *limbajul paraverbal*, adică înţelesurile de dincolo de cuvinte, întregul bagaj de stimuli şi semnale transmise prin *tonul, volumul şi ritmul vocii* şi
- *limbajul trupului*, adică întregul complex de stimuli şi semnale transmise prin *postură, fizionomie, mimică, gestică, privire şi distanţe*.

Această extensie a sferei de cuprindere a limbajului este doar un prim semnal al faptului că vocea şi trupul omului aduc ceva important în plus faţă de înţelesul cuvintelor, ceva peste şi ceva dincolo de conţinutul verbal propriu-zis. De cele mai multe ori, acest ceva „în plus" este mai important decât înţelesul cuvintelor.

Atunci când comunicăm cu cineva, cuvintele transportă idei, noţiuni şi concepte, iar tonul vocii şi mesajele trupului transmit atitudini, emoţii şi sentimente.

Cuvintele transportă conţinutul informaţional al mesajului de la un interlocutor la altul, iar tonul şi trupul semnalizează şi definesc relaţia care ia naştere între ei.

Relaţia dintre partenerii de comunicare se dezvoltă în registrul afectiv şi emoţional. Suportul său fiziologic este de natură hormonală, endocrină. Relaţia poate fi:

- pozitivă (acceptare, aprobare, simpatie, prietenie, supunere, admiraţie),
- neutră (indiferentă) sau
- negativă (respingere, dezaprobare, disconfort, dominanţă, duşmănie, dispreţ etc.)

Natura relaţiei, adică atitudinea şi sentimentele semnalate prin limbajul paraverbal şi limbajul trupului, este cea care se răsfrânge asupra cuvintelor şi le conferă adevăratul lor înţeles. Când spunem *„Tonul face muzica"* ne gândim, în fond, la faptul că el oferă şi cheia decodificării sensului cuvintelor. Cuvintele reflectă doar aspectul logic şi relativ neutru al conţinutului mesajelor.

Drept urmare, ajungem iarăşi la ideea conform căreia comunicarea umană decurge pe două planuri (Watzlawick, Beavin şi Jackson, *Une logique de la communication*, Editions du Seuil, 1972, p. 79):

A) planul conţinutului, adică limbajul verbal şi

B) planul relaţiei, adică limbajul non-verbal.

Pentru o exemplificare mai convingătoare, propun să ne gândim la doi bărbaţi care discută afaceri, aşezaţi la o masă. La un moment dat, aflăm că unul dintre ei a pronunţat cuvintele: **„asta-i afacerea"**, dar nu ni se spune cu ce ton şi cu ce gesturi au fost rostite aceste cuvinte. Indiciile asupra tonului şi gesturilor lipsesc, întrucât nu am folosit semne de punctuaţie.

Întrebarea pe care ne-o punem este: Ştim noi cu adevărat ce au vrut să spună cuvintele lui, dacă nu ştim tonul şi gesturile care le-au însoţit? Eu unul nu ştiu. Ar putea fi o întrebare, o ironie, o concluzie, o persiflare, un reproş, o expresie a admiraţiei, o aprobare sau un refuz. Există atâtea sensuri şi nuanţe pe care vocea şi trupul le-ar fi putut atribui cuvintelor, încât nu pot să mă pronunţ.

Dacă relaţia dintre parteneri este una negativă, conţinutul cuvintelor va însemna un refuz, o ironie sau o bagatelizare. Dacă relaţia este neutră, va putea fi vorba de o simplă constatare, iar dacă relaţia este pozitivă, va putea fi vorba de aprobare, admiraţie sau entuziasm.

A fost doar un prea simplu exemplu care semnalează importanţa tonului şi a trupului în comunicare şi, totodată, un început de dovadă a existenţei celor două planuri ale comunicării umane.

Exemplul pe care-l foloseşte Watzlawick, în acelaşi scop, se referă la două doamne, între care una poartă un şirag de perle, iar cealaltă îi adresează cuvintele: „perle veritabile". Nu vom putea şti ce a gândit doamna care a adresat acele cuvinte, până nu vom avea indicii asupra tonului şi gesticii cu care le-a pronunţat: „Perle VERITABILE? PERLE veritabile? Perle veritabile? Perle VERITABILE!" etc.

Un alt exemplu şi un joc ceva mai concludent ar putea fi descifrarea înţelesului următorului şir de cuvinte: „SĂ SE IERTE NU SE POATE SĂ SE CONDAMNE LA MOARTE". Desigur, avem în vedere situaţia în care nu avem nici un indiciu asupra tonului cu care au fost rostite şi nici asupra gesturilor care le-au însoţit.

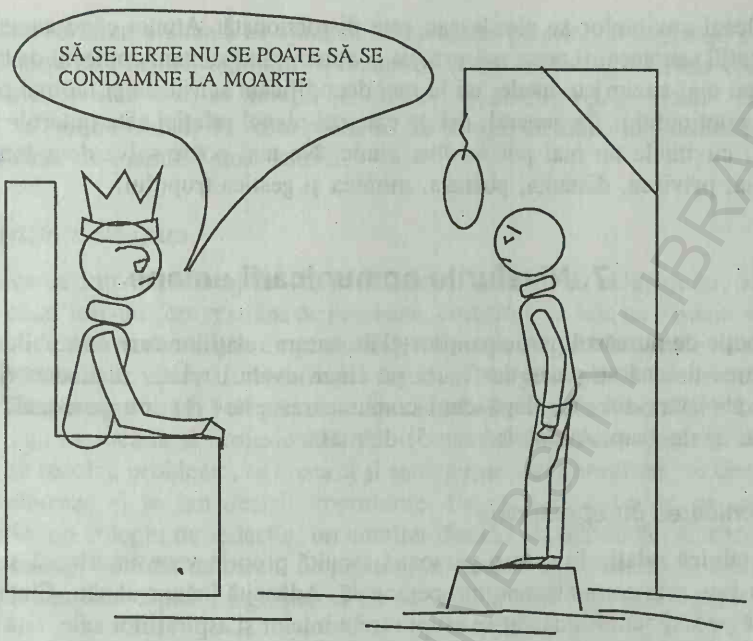


Fig. 1.1. – Ce nu spun cuvintele?

După toate cele arătate deja, îndrăznesc să cred că lucrurile sunt limpezi. Cuvintele pe care le rostim când comunicăm ceva reprezintă doar o faţetă a discursului, chiar dacă ele poartă conţinutul său informaţional. Felul în care rostim cuvintele, adică tonul, ritmul şi modulaţia vocii, ca şi manifestările trupului constituie o altă componentă a discursului. De cele mai multe ori, componenta decisivă a comunicării umane este cea care defineşte atitudinea şi sentimentele faţă de partener, natura relaţiei dintre ei, adică limbajul non-verbal.

Atunci când relaţia este negativă, adică unul sau amândoi partenerii sunt supăraţi, nervoşi, invidioşi, agresivi, geloşi etc., relaţia devine mai importantă decât conţinutul. Tonul vocii şi limbajul trupului devin mai importante decât sensul cuvintelor rostite. Atunci când relaţia este chiar foarte proastă, cuvintele nici nu mai contează, nici nu mai sunt auzite sau decodificate. Reacţiile partenerilor rămân pur emoţionale, viscerale şi „iraţionale", pentru că tensiunea relaţiei împiedică desfăşurarea activităţilor analitice (digitale) ale creierului. Se instalează fenomenul de „ceaţă psihologică", numit astfel după expresia lui Festinger. Acesta este şi motivul pentru care tonul agresiv, ironic, cicălitor, arogant sau plângăcios, ca şi gesturile agresive, dominatoare, dispreţuitoare sau triviale sunt adesea principalul factor de alterare a comunicării umane.

După cele câteva idei şi exemple prezentate până aici, putem formula o concluzie extrem de importantă pentru toate strategiile de persuasiune şi manipulare în comunicarea umană:

*În planul conţinutului comunicării umane, **cuvintele** transportă **informaţii**, iar în planul relaţiei stabilite prin comunicare, **tonul şi trupul** oferă **informaţii despre informaţii**.*

Din acest motiv, atunci când o relaţie interumană are o încărcătură emoţională intens negativă, planul relaţiei tulbură planul conţinutului, iar informaţia transmisă ca atare

prin înţelesul cuvintelor se pierde sau este distorsionată. Atunci când suntem furioşi, obosiţi, ostili sau necăjiţi peste măsură, ca şi atunci când suntem copleşiţi de bucurie sau plăcere, nu mai auzim cuvintele, nu le mai decodificăm sensurile şi nu mai comunicăm în planul conţinutului. În general, ori de câte ori planul relaţiei este puternic alterat sau tensionat, cuvintele nu mai pot rezolva nimic. Ne mai poate salva doar tonul vocii şi fizionomia, privirea, distanţa, postura, mimica şi gestica trupului.

7. Nivelurile comunicării umane

În funcţie de numărul participanţilor şi de natura relaţiilor care se stabilesc între ei, comunicarea umană se poate desfăşura pe cinci niveluri relativ distincte. Astfel, sunt necesare abordări diferite, după cum comunicarea este: 1) intrapersonală, 2) interpersonală, 3) de grup, 4) publică sau 5) de masă.

Comunicarea intrapersonală

Acea tainică relaţie în care o persoană ascultă propria voce interioară şi poartă un dialog cu sine este comunicarea intrapersonală. Adâncită înăuntrul său, fiinţa umană se consiliază pe sine, chestionându-se asupra trebuinţelor şi aspiraţiilor sale, faţă cu propria sa conştiinţă morală. Astfel, ea se cunoaşte şi se judecă pe sine. Se întreabă şi îşi răspunde. Reflectează, ia sau evaluează decizii şi, uneori, repetă doar în gând mesajele destinate altora. Comunicarea cu sinele este necesară şi importantă pentru echilibrul psihic şi emoţional.

În comunicarea intrapersonală, interlocutorii aparent indiscernabili sunt instanţe diferite ale propriei personalităţi. Aici există loc pentru conflicte interioare sau pentru inducerea în eroare a propriei conştiinţe, prin falsificarea realităţii percepute de către individ. Oamenii se pot minţi pe ei înşişi, în dialogul lor interior. De cele mai multe ori însă, dezbaterile interioare sunt creative şi binefăcătoare.

Comunicarea interpersonală

Ocupând o poziţie regală în ierarhia nivelurilor comunicării umane, relaţia „de la om la om" şi „între patru ochi" ce ia naştere în dialogul exclusiv dintre doi interlocutori poartă numele de comunicare interpersonală. Discursul fiecăruia este destinat în totalitate celuilalt şi nimic nu pare a fi mai convingător decât ceea ce este adresat cuiva în exclusivitate. Farmecul personal şi întreaga gamă a limbajelor non-verbale găsesc aici un fertil câmp de manifestare.

Fără îndoială, persuadarea interlocutorului este unul dintre cele mai frecvente obiective ale comunicării interpersonale, dar nu neapărat cel mai important.

Cel mai frumos lucru în doi este faptul că oferă şansa de a descoperi în maniera cea mai concretă şi personalizată atât afecţiunea, prietenia, intimitatea, alintul, mângâierea, sexul, gelozia sau confesiunea, cât şi invidia, ura, vanitatea şi multe alte trăiri, emoţii şi sentimente omeneşti.

Comunicarea interpersonală poate satisface nevoia de afecţiune şi de recunoaştere a valorii personale, dar şi nevoia de a controla, a domina şi a impune altuia voinţa proprie, de a-l conduce sau măcar de a-l influenţa făţiş sau din umbră.

Comunicarea interpersonală ne ajută să-i cunoaştem pe semenii noştri şi, prin ei, să ne cunoaştem pe noi înşine, oglindiţi în imaginea altora despre noi. Graţie comunicării interpersonale, se stabilesc, se întreţin şi, uneori, se distrug relaţii umane, fie că este vorba de cunoştinţe recente, de vechi prieteni, de colegi, de iubiri mai durabile sau mai fugare sau chiar de membrii unei familii.

Comunicarea de grup

Comunicarea într-un anturaj intim, în interiorul echipei, al echipajului, al familiei lărgite sau chiar într-un cerc restrâns de persoane, constituit ad-hoc cu o misiune precisă, este ceea ce numim comunicare de grup. Este cea care asigură schimburile de idei şi emoţii în interiorul echipei, al organizaţiei restrânse, în general, în micile colectivităţi umane, de până la maximum 9-11 persoane. În cadrul acestora, individul îşi petrece mare parte din viaţa sa socială şi profesională. Aici, se împărtăşesc cunoştinţe şi experienţe personale, se rezolvă probleme, se creează şi se detensionează conflicte, se dezvoltă idei noi, se inventează şi se iau decizii importante, fie că este vorba de un consiliu de administraţie, un colegiu de redacţie, un comitet director, o echipă de vânzări, un grup de brainstorming, fie doar de cercul de prieteni în care ne bem cafeaua şi facem o mică bârfă. Important este faptul ca grupul să nu se supună unor îngrădiri majore de orice natură.

În psihoterapie, grupurile de comunicare de patru persoane, care joacă diverse roluri sau prestează o activitate în comun s-au dovedit extrem de eficace, în raport cu perechile sau colectivităţile de mari dimensiuni. Grupurile mari se fragmentează inevitabil în „bisericuţe".

În inventică, şedinţele de brainstorming cu participarea a 3 până la 10 persoane s-au dovedit la fel de productive, cu condiţia creării acelei ambianţe permisive, care să le scape de inhibiţii şi autocenzură.

Comunicarea publică

În principiu, orice gen de cuvântare, expunere sau prezentare susţinută de către o persoană direct în prezenţa unui auditoriu, mai mult sau mai puţin numeros, dar nu mai mic de 3 persoane, este o formă de discurs public sau comunicare publică. În această categorie intră conferinţa, pledoaria avocatului, prelegerile şi cursurile, prezentarea vânzărilor, comunicările ştiinţifice, luările de cuvânt în şedinţe, prezentările de rapoarte şi dări de seamă, expunerea în faţa unei comisii de examinare, alocuţiunile la microfon în săli pline sau în pieţe publice, prezentarea spectacolelor şi multe altele.

Este tipul de comunicare interumană care s-a bucurat de cea mai mare atenţie de-a lungul timpului, începând cu retorica antică. De fapt, arta retoricii îşi găseşte aici cel mai propice câmp de aplicare, iar capacitatea de a convinge asistenţa contează în cel mai înalt grad.

De cele mai multe ori, obiectivul discursului public nu este transmiterea de informaţii corecte şi precise, ci câştigarea publicului. Convingerea este tentativa reuşită de a influenţa sentimentele, opiniile şi acţiunile publicului. În sens larg, convingerea include şi manipularea sau constrângerea, fie şi prin forţă fizică.

Eficacitatea discursului public depinde de ambele capete ale relaţiei de comunicare, atât de prezentator, cât şi de publicul său. Auditoriul sau publicul nu este pasiv, aşa cum

s-ar putea crede la prima vedere. De cele mai multe ori, nici nu este omogen. În raport cu atitudinea sa faţă de orator şi discurs, publicul poate fi împărţit în cel puţin cinci categorii:

- *publicul ostil* este acea parte a auditoriului care contestă discursul şi se opune în mod activ sau pasiv prezentatorului;
- *publicul neutru* este cel care nu are nimic pro- şi nimic contra, înţelege punctul de vedere prezentat, dar rămâne dezinteresat, nemotivat, neimplicat şi eventual moţăie absent;
- *publicul indecis* este cel care înţelege discursul şi prezentatorul, ar dori să ia o atitudine, dar nu s-a hotărât încă dacă va fi de susţinere sau de contestare;
- *publicul neinformat* este cel care încă nu deţine toate datele pe baza cărora să-şi formeze o opinie şi să ia o atitudine;
- *publicul susţinător* este partea cea mai agreabilă a auditoriului, pentru că indiferent dacă înţelege sau nu discursul, dacă are sau nu informaţii suficiente, a decis să fie de acord, să aprobe, să aplaude etc.

În măsura în care, pe durata discursului, are loc o scădere treptată a ponderii publicului ostil, neutru şi indecis, pentru a face loc unei creşteri a ponderii publicului susţinător, oratorul se află pe drumul cel bun.

În raport cu maniera în care textul discursului este pregătit şi memorat, se poate face distincţie între câteva tehnici de expunere:

- tehnica *„manuscrisă"* constă în lectura unui text redactat anterior. Textul poate fi citit de pe pagini scrise într-un format mai mult sau mai puţin obişnuit, de pe panouri mari, de pe ecrane sau de pe o bandă creată cu tehnica laser, invizibilă pentru auditoriu. De cele mai multe ori, lectura discursului are un caracter mai curând rigid şi oficial şi nu creează o relaţie bună cu publicul, dar este greu de evitat în discursul politic sau diplomatic, unde scăpările sau improvizaţiile pot avea consecinţe grave. Prezentarea unei vânzări este de neconceput cu această tehnică;
- tehnica *memorizării* constă în învăţarea pe de rost şi redarea cuvânt cu cuvânt a unui text dinainte pregătit, simulând o oarecare spontaneitate;
- tehnica *improvizaţiei* (aparente) nu exclude pregătirea din timp a discursului, dar se rezumă la memorizarea frazelor de deschidere şi încheiere, a ideilor principale şi a cuvintelor sau frazelor cheie. Spaţiile rămase „goale" în discurs sunt „umplute" spontan cu ceea ce se potriveşte mai bine cu publicul, ambianţa şi împrejurările. Această tehnică permite o conduită naturală şi cea mai bună relaţie cu publicul.
- *impromptu-ul* este discursul pentru care vorbitorul nu s-a pregătit deloc, dar pe care nu-l poate evita în situaţii precum examenele, mesele rotunde, şedinţele sau unele interviuri. În astfel de situaţii, dificultatea majoră este depăşirea barierei psihologice din faza de început. Cel mai bun lucru este ca vorbitorul să rămână el însuşi, să nu încerce să îşi schimbe felul său obişnuit de a fi, să nu imite modele. Discursul care nu seamănă cu cel care-l susţine este cel mai riscant.

Comunicarea de masă

Producerea şi difuzarea mesajelor scrise, vorbite, vizuale sau audiovizuale de către un sistem mediatic instituţionalizat către un public variat şi numeros se numesc comunicare

de masă (Ioan Drăgan, *Paradigme ale comunicării de masă*, Editura Şansa, Bucureşti, 1996). Aceasta cuprinde o mare varietate de forme (carte, presă scrisă, audiovizual), dar toate sunt impersonale şi caracterizate printr-un răspuns întârziat, slab şi incomplet din partea publicului care recepţionează mesajele. Ne putem închipui milioane de oameni aşezaţi în faţa televizorului, radioului sau a monitorului unui computer, absorbind simultan un discurs electoral sau un clip publicitar. După McLuhan, comunicarea de masă este o formă de „retribalizare" a structurii conştiinţei sociale şi de configurare a unui „sat global". În plus, în aşa-numita „eră electrică" se ajunge acolo unde „media sunt mesajul", în sensul că noile media ne afectează fiziologic şi psihic, modificând activitatea psihosenzorială a omului (Marshall McLuhan, *op. cit.*).

Formula generică care sintetizează ansamblul de mijloace şi tehnici de comunicare de masă este aceea de „mass-media". După clasificarea operată de McLuhan, există media fierbinţi (radio, fotografia, cinematograful) şi media reci (telefonul, televiziunea). Media fierbinţi ating un singur simţ şi-l alimentează bine cu date de înaltă definiţie, lăsând prea puţin loc pentru implicarea senzorială a auditoriului. Media reci ating mai multe simţuri simultan şi implică mai profund receptorul mesajului, pentru că lasă mai mult loc de completat şi reconfigurat în seama sa.

8. Procesul comunicării interpersonale

De cele mai multe ori, în comunicarea umană, este util să facem o distincţie măcar aproximativă între comunicarea directă sau interactivă şi comunicarea indirectă.

Comunicarea directă presupune contacte personale nemijlocite şi interactive între fiinţele umane şi se bazează pe tehnici naturale sau „primare": cuvântul, vocea, trupul, proxemica.

Comunicarea indirectă este cea intermediată de mijloace şi tehnici „secundare", precum: scrierea, tipărirea, imprimarea în relief, înregistrarea magnetică sau laser, transmisiile prin cablu, prin fibre optice sau prin unde hertziene. În raport cu suportul utilizat, comunicarea indirectă poate fi diferenţiată cel puţin în câteva tipuri: a) scrisă şi imprimată: scrisorile, rapoartele, presa scrisă, cartea, afişul, bannerul, materialele publicitare; b) înregistrată: banda magnetică, discul, filmul, cartela magnetică, discheta, CD-ul; c) prin fir: telefonul, telegraful, telexul, faxul, e-mail-ul, cablul, fibrele optice etc.; d) prin unde hertziene: radioul şi televiziunea.

Comunicarea interpersonală este directă şi personalizată, faţă în faţă sau în grup restrâns. Ea se regăseşte, în întregime şi în mod clar definit, în această categorie. Totuşi, unele dintre tehnicile de comunicare indirectă, precum cea telefonică şi duplexul video tind să preia o parte dintre atributele comunicării interpersonale.

8.1. Contextul comunicării

Comunicarea interpersonală are loc în interiorul unui context concret şi specific, altul de fiecare dată. Contextul influenţează atât ceea ce se comunică (conţinutul), cât şi maniera în care se comunică (relaţia).

Evaluarea contextului comunicării comportă cel puţin patru dimensiuni care, d relativ distincte, se influenţează şi se condiţionează una pe alta:

- contextul *fizic* se referă la mediul fizic concret, imediat tangibil, şi anume la incinta sau la spaţiul deschis, la microclimatul, ambianţa sonoră, lumina şi culoarea în care are loc. O discuţie în amfiteatru, de exemplu, se va desfăşura într-o manieră diferită decât exact aceeaşi discuţie, purtată într-un cavou sau pe un stadion;
- contextul *cultural* priveşte mentalităţile, valorile, credinţele, tradiţiile, tabuurile şi stilurile de viaţă împărtăşite de comunicatori. Morala şi legea, ca şi oricare alte reguli după care se stabileşte ce este bine şi ce este rău, ce este permis şi ce este interzis influenţează profund comunicarea. Nu se cade să vorbim de necuratul în biserică sau de porc în casa unui islamist;
- contextul *social şi psihologic* se referă la statutul social al partenerilor, la caracterul oficial sau informal al relaţiilor dintre ei, la situaţia concretă şi la instanţa psihică în care are loc comunicarea. O discuţie cu şeful purtată la crâşmă, de pildă, va fi altceva decât aceeaşi discuţie, purtată în sala de consiliu;
- contextul *temporal* priveşte momentul şi ordinea cronologică în care este plasat mesajul, într-o secvenţă de alte mesaje succesive. După anunţul decesului mamei, nu vom putea comunica în aceeaşi manieră ca după anunţul unui câştig la pronosport.

8.2. Modelul general

Elementele care intervin în procesul de comunicare interpersonală şi interactivă pot fi configurate într-un model general. Ele sunt conectate într-o manieră care sugerează dinamica procesului de comunicare şi traiectoriile mesajelor care circulă între parteneri. În principiu, elementele componente ale acestui model sunt: emiţător-receptorul, limbajul şi codul, competenţa, mesajul, media, zgomotul, efectele şi răspunsul.

Emiţător-receptorul

Ori de câte ori se comunică direct şi interactiv, la nivel intra- şi interpersonal, oamenii se află simultan atât în ipostaza de emiţător, cât şi în cea de destinatar (receptor) al mesajelor. Dubla ipostază de emiţător şi, totodată, de receptor a unei persoane plasate într-un context de comunicare intra- şi interpersonală este motivul pentru care spunem *emiţător-receptor*, folosind ambii termeni, legaţi prin liniuţă de unire. Termenii emiţător şi receptor au fost consacraţi ca atare de Karl Bühler prin anii 1920, pe când lucra o teorie a limbii, iar transmisiile radiofonice cucereau lumea.

Atunci când vorbim, salutăm, scriem, gesticulăm, zâmbim etc., ne aflăm în ipostaza de emiţător, iar când ascultăm, citim, pipăim, mirosim etc., ne aflăm în ipostaza de receptor al unor mesaje. În comunicarea interactivă, recepţia unor mesaje are loc în acelaşi timp în care se emit altele. În plus, fiecare dintre interlocutori recepţionează şi propriile mesaje, în sensul că ia act de mişcările sau gesturile sale, se aude vorbind, se priveşte în oglindă şi câte altele. De asemenea, în timp ce vorbeşte, fiecare interlocutor urmăreşte reacţiile celuilalt, încercând să descifreze mesajele sale non-verbale, în care caută aprobarea, simpatia sau înţelegerea.

Codificarea-decodificarea

În comunicarea interpersonală, a codifica înseamnă a traduce gânduri, atitudini, emoţii şi sentimente în cuvinte, atingeri, sunete, imagini, caractere scrise, desene, gesturi, mirosuri. Aici, codificarea reprezintă actul de a transpune în limbaj (de a produce mesaje), prin vorbire, scriere, gestică, desen etc.

Decodificarea reprezintă actul simetric de a retranspune cuvinte vorbite sau scrise, gesturi, mirosuri, imagini sau orice alte semne şi semnale în emoţii, sentimente, concepte, idei, atitudini, opinii şi comportamente umane. Practic, în măsura în care sunt cunoscute limbajul şi codul, decodificarea are loc ascultând, citind, privind, gustând etc.

Informaţiile digitale pot fi recepţionate doar într-un limbaj recunoscut de receptor, dar cele analogice nu au neapărată nevoie de coduri. Mesajele pot fi simboluri şi semnale sonore, gesturi, mirosuri, gusturi, desene, culori etc. purtătoare de semnificaţii. Finalitatea procesului de comunicare există în măsura în care mesajul codificat de emiţător este decodificat şi acceptat de receptor. Dacă nu comunică în aceeaşi limbă şi nu sunt acordaţi pe aceeaşi frecvenţă, nu vor putea codifica-decodifica mesajul care circulă între ei. A vorbi o limbă pe care interlocutorul nu o înţelege înseamnă doar a emite cuvinte.

Acţiunea de codificare este complementară şi simultană cu aceea de decodificare. În timp ce vorbim, descifrăm reacţiile pe care mesajul nostru le provoacă interlocutorului.

Competenţa de comunicare

A comunica eficace înseamnă a influenţa într-o manieră convenabilă gândirea, simţirea şi comportamentul interlocutorului. Aptitudinea de a comunica eficace înseamnă competenţă de comunicare (Spitzberg şi Cupach, 1989).

Mai întâi, competenţa priveşte evaluarea influenţelor contextului asupra conţinutului şi formei comunicării. De pildă, competenţa ta de comunicare îţi spune că, într-un anumit context, cu un anumit interlocutor, un argument convinge, iar altul nu, un gest place, iar altul displace sau un anumit limbaj poate fi adecvat, iar altul impropriu.

Experienţa relaţionării interumane, flerul şi cunoaşterea psihologiei individului sunt importante căi de creştere a competenţei de comunicare. Arta retoricii şi tehnica discursului pot ajuta mult. Cunoştinţele de Analiză tranzacţională şi de Programare neuro-lingvistică pot conduce chiar la un înalt grad de competenţă în comunicarea umană.

Înţelegerea şi însuşirea particularităţilor culturii interlocutorului reprezintă o altă cale de creştere a competenţei de comunicare interpersonală. Ceea ce se dovedeşte eficace în sânul unei culturi poate fi întru totul impropriu în alta. De pildă, semnul american pentru „OK", făcut prin rotunjirea arătătorului şi degetului mare de la mâna dreaptă, are cu totul altă semnificaţie în Balcani.

Capacitatea de a sesiza şi descifra mesajele non-verbale (limbajul trupului, limbajul feţei, atingerile, volumul vocii, ritmul şi inflexiunile vorbirii, îmbrăcămintea etc.) este încă o dimensiune importantă a competenţei de comunicare.

Mesajul

Despicând firul în două, am putea spune: 1) Mesajul este semnificaţia (informaţia, ştirea, ideea, emoţia, sentimentul) expediată de emiţător, transmisă pe canal, primită şi

integrată de receptor şi 2) Mesajul este media, deoarece, aşa cum arată McLuhan, *„media modelează şi controlează dimensiunea şi forma asocierii şi acţiunii umane"* (Marshall McLuhan, *Mass-media, mediul invizibil*, Editura Nemira, Bucureşti, 1997). Un „Te iubesc" şoptit la ureche, scris pe gard, ascultat în telefon sau transmis într-o epistolă udată de lacrimi nu rămâne identic cu el însuşi.

Despicând firul în patru şi, apoi, în patruzeci, s-ar putea face multă filosofie pe seama mesajului. Încercarea mă depăşeşte şi o las în seama semioticii. În orice caz, dacă mesajul este semnificaţia, iar semnificaţia este *conţinutul* comunicării, el nu există în sine, în afara *relaţiei*, fără a lua o formă. În ce ne priveşte, în comunicarea umană, punem relaţia înaintea conţinutului şi pe CUM înaintea lui CE.

Mesajul poate fi purtat de sunete, imagini, mirosuri, atingeri, cuvinte, postură, mimică, gesturi, dar şi de diverse alte coduri şi media, care stimulează simţurile şi relaţia.

Când semnificaţia este codificată în cuvinte, spunem că mesajul este verbal şi comunicarea verbală. Când semnificaţia este purtată prin altceva decât cuvinte, spunem că mesajul şi comunicarea sunt non-verbale. Totul în om comunică ceva omului.

Media

Media sau canalul este suportul şi calea pe care se transportă şi se distribuie mesajul. Este atât vehiculul, cât şi suportul fizic al mesajului. *„Media sunt mesajul"* spune McLuhan, în măsura în care activitatea psihosenzorială este modificată de media, iar mesajul nu poate fi conţinut fără formă.

În comunicarea interumană, se foloseşte rareori un singur canal. Chiar şi în cadrul celei mai banale conversaţii tête-à-tête intervin două, trei sau mai multe canale: vorbim şi ascultăm cuvinte (canal vocal şi auditiv), aruncăm priviri şi facem gesturi (canal vizual), degajăm mirosuri (canal olfactiv), atingem mâinile sau alte părţi ale trupului (canal tactil) ş.a.m.d.

Zgomotul

Paraziţii, perturbaţiile şi zgomotul de fond reprezintă factori de alterare a comunicării. Ei distorsionează mesajul şi afectează media, împiedicând receptarea fidelă la destinatar, în forma în care a fost expediată de emiţător.

După cum mesajul este codificat în semnale sonore sau vizuale, paraziţii vor putea, la rândul lor, să fie sonori sau vizuali. Ei pot îmbrăca forme banale – o lentilă afumată sau o pană de curent ne pot împiedica să reperăm un mesaj vizual, iar un sunet de claxon poate împiedica o audiţie muzicală – precum şi forme sofisticate, cum ar fi bruiajul unei linii de telefon sau al unui canal TV.

În toate cazurile, paraziţii sunt semne şi semnale care interferează cu mesajul şi media. În raport cu natura lor, pot fi clasificaţi în trei categorii:

- paraziţi de *natură fizică*, care interferează şi se alătură sau se suprapun transmisiei fizice a mesajului: zgomotul străzii, un geam trântit, telefonul defect, ochelarii murdari etc.;
- paraziţi de *natură psihologică*, care interferează şi se amestecă cu mesajul doar în plan mental. Astfel de paraziţi conduc la erori de percepţie care ţin de subiect, de cultură, de prejudecăţi şi de experienţele anterioare. De pildă, dacă cineva nutreşte

convingerea sinceră că profesorii universitari sunt deştepţi, va găsi în mesajul acestora ceva care să sprijine ideea preconceptă chiar şi atunci când adevărul va fi altul. Fenomenul se numeşte eroare de predicţie şi este un exemplu bun pentru ideea de parazit psihologic;

- paraziţi de *natură semantică,* care intervin datorită diferenţelor de limbaj existente între vorbitor şi ascultător. „Nu este acelaşi lucru când doi oameni spun aceleaşi cuvinte", întrucât fiecare dintre ei poate atribui cuvintelor sensuri diferite. În plus, intervin confuzii între denotaţie şi conotaţie sau interpretări aproximative ale jargonului, argoului şi ale limbajului tehnic sau poetic.

Paraziţii sunt inevitabili în procesul comunicării. Pot fi diminuaţi sau atenuaţi, dar niciodată eliminaţi în totalitate.

Efectele

Orice proces de comunicare umană produce efecte. Mai întâi, asupra protagoniştilor săi, adică asupra celor care, pe de o parte, creează şi emit, iar pe de altă parte, recepţionează şi interpretează mesaje. Comunicarea produce efecte în comportamentul interlocutorilor care, fie că învaţă ceva în plan mental, fie că resimt emoţie în plan afectiv, manifestă o schimbare de gândire, de simţire sau de comportament. Efectele pot fi de natură cognitivă, afectivă şi comportamentală.

Efectele de natură *cognitivă* privesc achiziţia de informaţie şi cunoaştere la nivelul logos-ului, prin procese de analiză, sinteză, inducţie, deducţie etc.

Efectele de natură *afectivă* privesc achiziţia de afecte, emoţii, sentimente, atitudini sau modificarea acestora, la nivelul emoţional şi somatic, prin procese de condiţionare fiziologică şi psihosomatică. De pildă, comunicând cu o fiinţă pe care nu o iubesc încă, ba nici nu o cunosc, pot dobândi pentru ea sentimente noi.

Efectele *comportamentale* se produc în planul ethosului şi privesc însuşirea de conduite, norme, credinţe, gesturi, deprinderi, îndemânări şi mişcări care schimbă maniera de a acţiona. Exersând, putem învăţa cum să citim rapid sau cum să facem un compliment convingător.

Efectele comunicării nu trebuie confundate cu răspunsurile receptorului mesajului.

Răspunsul

Răspunsul (feed-back-ul) este mesajul returnat de receptor ca reacţie la stimulul expediat de emiţător. Răspunsul poate proveni şi de la emiţătorul însuşi, caz în care se numeşte „personal".

Răspunsul personal este reacţia faţă de propriul mesaj când ne auzim vorbind, ne percepem gesticulând, citim ceea ce scriem, privim ceea ce desenăm ş.a.m.d. Caracteristic acestui tip de răspuns este gradul ridicat de subiectivism.

Răspunsul propriu-zis este cel primit de la receptorul mesajului-stimul. Poate fi o ridicare din sprâncene, un zâmbet sau o grimasă, un DA sau un NU, o expresie de mulţumire sau un picior în fund. Pentru un actor, de pildă, răspunsul înseamnă atenţia şi aplauzele publicului sau faptul că acesta moţăie sau huiduieşte.

Răspunsul depinde şi de actul de *pregătire a terenului* în vederea unei mai bune recepţii a mesajului stimul. În acest sens, este necesar să prefaţăm mesajul principal prin anunţuri de forma: *„Atenţiune!"*, *„Vă rog să ascultaţi cu atenţie!"*, *„Poate că mă înşel, dar..."* sau *„Ştiu că n-o să vă placă, dar..."*.

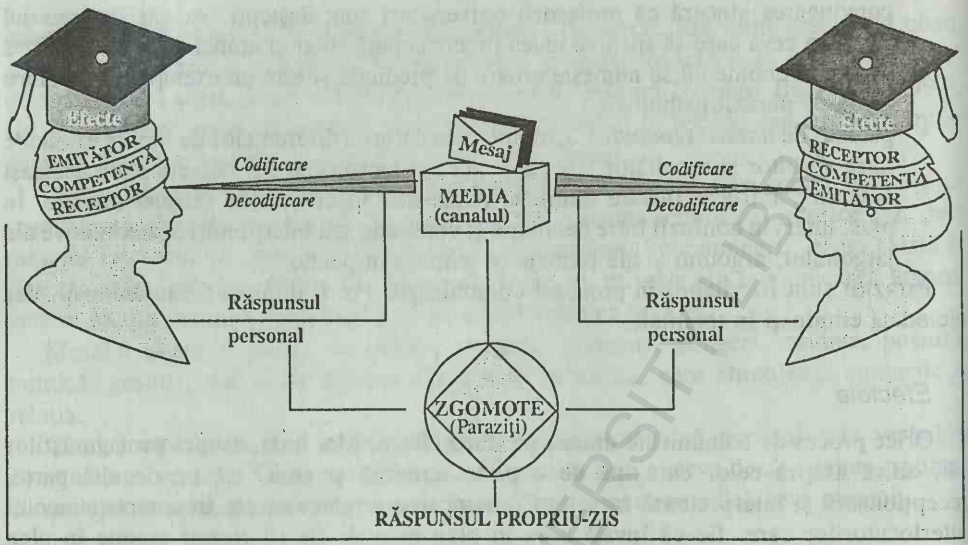


Fig. 1.2. - Modelul general al comunicării umane

9. Etica comunicării umane

Comunicarea produce efecte asupra oamenilor şi, în mod necesar, dar nu şi inevitabil, comportă un *aspect moral.* Din perspectiva moralei, oportunitatea comunicării nu poate fi apreciată doar în raport cu eficacitatea sa, ci trebuie evaluată prin prisma unor criterii şi norme etice. Un vânzător excepţional sau un clip publicitar înşelător, de pildă, pot convinge clienţii să cumpere produse proaste sau dăunătoare, în afara normelor şi standardelor existente. Normele de etică a comunicării trebuie să împiedice pe cât posibil acest lucru.

Postulatul de la care se pleacă în abordarea principiilor eticii comunicării umane este acela că *„oamenii au dreptul să facă propriile lor alegeri"*. Din acest punct de vedere, un act de comunicare rămâne corect şi moral, atâta timp cât protejează libertatea de alegere a receptorului mesajului, oferindu-i informaţiile necesare şi ajutându-l să exerseze libertatea de a alege.

Din contra, actul de comunicare devine imoral atunci când furnizează informaţii false, ascunde adevărul şi împiedică exerciţiul liberei opţiuni.

Câteva dintre marile întrebări ridicate de etica comunicării umane, întrebări la care un răspuns tranşant este dificil, ar putea fi următoarele:

- Este corect să minţim partenerul pentru a evita cearta şi ranchiuna? (avem de ales între minciuni plăcute şi adevăruri dure)
- Este moral să divulgăm secretele pe care ni le-a încredinţat o altă persoană?
- Este moral să exagerăm calităţile şi să minimizăm defectele cuiva, pentru a-i câştiga prietenia, simpatia şi aprobarea?
- Este acceptabil să prezentăm munca altcuiva ca fiind a noastră, când scriem o carte sau ţinem o prelegere cu public?
- Este moral să constrângem partenerul pentru a-l convinge să facă ce vrem?

- Este moral să preluăm conducerea unui grup uman pentru a-l manipula şi orienta în direcţia pe care o dorim noi?
- Este moral să impunem altora credinţele şi filosofia noastră de viaţă?
- Este moral să manipulăm, chiar dacă o facem spre „binele" celuilalt?

10. Intenţionat şi involuntar

Atunci când spunem „comunicare intenţionată" înţelegem că în spatele actului de comunicare se ascunde o voinţă, o intenţie, un scop. Atunci când vorbeşte, scrie sau pictează, cineva vrea să lanseze un mesaj către altcineva şi vizează un obiectiv mai mult sau mai puţin precis şi conştient. Există patru categorii de obiective în faţa actului de comunicare: descoperirea unei noutăţi, apropierea, convingerea şi jocul psihologic.

Atunci când spunem „comunicare involuntară", înţelegem că omul comunică şi atunci când nu vrea să o facă. De pildă, vecinul îţi inundă bucătăria. Îl întâlneşti pe stradă, iar el întoarce capul şi trece pe trotuarul celălalt. Din jenă şi, poate, din sentiment de culpă, evită o discuţie. Prin comportamentul său, transmite acest mesaj, fără voia lui. La fel se întâmplă cu studentul aşezat în ultima bancă, ce priveşte absent şi voit inexpresiv pe fereastră, încercând să eludeze comunicarea cu profesorul. Dacă cei doi vor interacţiona, profesorul va recepţiona mesaje pe care studentul nu vrea să le emită.

Concluzia ar fi aceea că, aflaţi în *interacţiune,* oamenii *nu pot să nu comunice.* Pentru a evita comunicarea, trebuie evitate situaţiile de interacţiune dintre parteneri.

11. Ireversibilitatea comunicării

Mesajul, o dată emis şi recepţionat, nu mai poate fi luat înapoi. Dacă s-a comunicat ceva, nu se mai poate reveni la starea anterioară lansării mesajului.

Putem transforma gheaţa în apă, apa în aburi, aburii în apă şi apa în gheaţă. Putem face ca un obiect în mişcare mecanică să treacă de oricâte ori prin acelaşi punct. Putem reveni oricând la starea iniţială într-un proces reversibil, mecanic.

Pe de altă parte, putem transforma strugurii în vin, dar nu şi vinul în struguri, lemnul în cenuşă, dar nu şi cenuşa în lemn. Înaintăm în vârstă şi nu ne mai putem întoarce la starea copilăriei. Sunt procese ireversibile (termodinamice), în care transformările se produc în sens unic, fără posibilitatea revenirii la o stare anterioară.

Un astfel de proces ireversibil este şi cel de comunicare. Ceea ce s-a făcut cu un mesaj, bun sau rău, nu mai poate fi cu adevărat desfăcut. Se pot atenua şi îndulci efectele, dar mesajul nu poate fi retractat. Putem spune: *„Am greşit..., m-a luat gura pe dinainte...",* dar nu putem şterge totul pentru a reveni la starea iniţială. Când este vorba de o gafă publică, în mass-media, încercarea de retragere publică a mesajului are ca efect doar un plus de publicitate asupra gafei iniţiale.

Principiul ireversibilităţii comunicării are câteva implicaţii importante în viaţa cotidiană:

- pericolul de a spune lucruri pe care le regretăm ulterior. Dacă nu ne putem păstra calmul şi stăpânirea de sine, este recomandabil să amânăm sau să evităm comunicarea;
- ori de câte ori lansăm mesaje care ne angajează profund, merită să le cântărim cu atenţie şi luciditate;

- în comunicarea publică, unde mesajul este recepţionat de un auditoriu numeros, ireversibilitatea comunicării obligă la măsuri de siguranţă speciale.

12. Cunoaşterea de sine

Maniera în care individul uman comunică cu sine şi cu ceilalţi este puternic influenţată de maniera în care el se cunoaşte pe sine însuşi, de valoarea şi de puterea pe care el şi le atribuie.

În toate formele de comunicare, indiferent de nivelul la care aceasta are loc (intrapersonală, interpersonală, în grup, publică sau de masă), cheia afirmării propriei personalităţi este cunoaşterea de sine, reprezentarea mentală pe care subiectul o are asupra lui însuşi. Maniera în care se cunoaşte pe sine este decisivă pentru maniera sa de a comunica.

12.1. Fereastra lui Johari

Oscar Wilde spunea că numai oamenii superficiali pot afirma că se cunosc pe ei înşişi. Cunoaşterea de sine nu este posibilă în afara relaţionării cu ceilalţi.

Un instrument util pentru ameliorarea cunoaşterii de sine este *fereastra lui Johari*. Numită astfel după inventatorii săi, Joseph Luft şi Harry Ingham, aceasta este o reprezentare metaforică a sinelui, sub forma unei ferestre cu patru ochiuri. Fiecare ochi simbolizează una dintre cele patru zone ale sinelui: sinele deschis, sinele orb, sinele ascuns şi sinele necunoscut.

Zona deschisă, în ceea ce te priveşte, de exemplu, este configurată de ansamblul informaţiilor despre însuşirile, opiniile, sentimentele şi comportamentele tale, cunoscute atât de tine însuţi, cât şi de ceilalţi.

	Cunoscut de sine	*Necunoscut de sine*
Cunoscut de alţii	ZONA DESCHISĂ	ZONA OARBĂ
Necunoscut de alţii	ZONA ASCUNSĂ	ZONA NECUNOSCUTĂ

Fig. 1.3. – Fereastra lui Johari

Poate fi vorba de nume, de înălţime, de anul naşterii, de culoarea pielii, sex, vârstă, îmbrăcăminte, etnie, religie sau meserie, de exemplu.

Ponderea zonei deschise în întregul sine variază în funcţie de tipul de personalitate, de numărul de persoane cu care comunicăm şi de profunzimea comunicării. Dezvăluirea sinelui faţă de ceilalţi se produce în mod selectiv, în sensul că ne deschidem faţă de unii, dar păstrăm secrete în faţa altora.

Zona oarbă reprezintă ceea ce alţii ştiu despre tine, iar tu însuţi nu ştii. Este acea parte a sinelui pe care alţii o cunosc, dar individul însuşi o ignoră. În expresie populară, ar fi ceva de genul: „Ce ştie tot satul nu ştie bărbatul".

Sinele orb cuprinde tendinţe comportamentale individuale neconştientizate. Poate fi vorba de tendinţa de a fi sceptic sau optimist, de tendinţa de a dramatiza, de a fi suspicios, de a fi vanitos, de nevoia excesivă de a atrage atenţia etc. Poate fi vorba de fapte şi întâmplări trecute, care s-au pierdut din memoria conştientă sau care, pur şi simplu, au rămas necunoscute (de pildă, o căzătură din pat la vârsta de treisprezece luni sau un conflict cu iubita, în urmă cu cincisprezece ani). Mai poate fi vorba de ticuri verbale sau nervoase, pe care partenerii de comunicare le văd, iar subiectul însuşi le ignoră. Cel mai adesea, este vorba de folosirea abuzivă a unor vocabule de genul: *„Auzi ? Înţelegi ? Deci... etc.”*.

Zona oarbă seamănă cu găurile din caşcaval sau cu petele albe de pe harta cunoaşterii de sine. Ea poate fi o piedică în calea comunicării deschise, fluente şi competente. Uneori, zona oarbă ne poate face penibili, ridicoli sau nesuferiţi.

Zona ascunsă este tocmai contrariul sinelui orb şi reprezintă tot ceea ce tu ştii despre tine însuţi, dar nimeni altcineva nu ştie. Este partea sinelui care conţine secretele pe care nu le-ai deconspirat încă. Poate fi vorba de vise, speranţe şi scopuri nemărturisite, de fantasme şi ambiţii secrete, dar şi de experienţe personale jenante, imorale, ilegale. Mai poate fi vorba de sentimente (frică, ură, dragoste) de care fie ne este ruşine, fie ni se pare primejdios să le împărtăşim altora. În această categorie, nu intră acele secrete selective ce apar atunci când ceea ce spunem cuiva anume nu putem spune şi altora.

Există destule secrete individuale absolute, pe care cei mai mulţi dintre noi nu le-au împărtăşit încă nimănui. Ele împovărează conştiinţa de sine. Cu cât sinele ascuns are o pondere mai redusă, cu atât conştiinţa de sine este mai curată, iar comunicarea este mai profundă, mai liberă, mai sinceră.

Zona necunoscută reprezintă acele aspecte ale existenţei individuale pe care nici subiectul în cauză şi nici altcineva din anturajul său nu le cunoaşte încă. Sinele necunoscut se ascunde în subconştientul individual şi poartă în el trăiri, pulsiuni, emoţii şi sentimente, care nu au fost conştientizate de subiect şi nici nu au devenit observabile din exterior.

Psihanaliza lui Freud a afirmat existenţa subconştientului individual, ca parte a sinelui şi a eului despre care subiectul nu ştie că există. Sinele necunoscut este o componentă firească şi inevitabilă a existenţei individuale. Accesul la subconştient este posibil în stare de hipnoză, în vis sau prin utilizarea unor tehnici speciale de către psiholog sau psihiatru. O cale de investigare a subconştientului poate fi şi comunicarea deschisă, în stare de adâncă intimitate, sinceritate, încredere şi armonie cu o altă persoană, care poate fi iubita, iubitul, soţul, soţia, prietenul, psihiatrul, preotul confesor sau chiar un bun tovarăş de beţie, meditaţie sau pelerinaj.

Practic, cele patru zone ale sinelui (deschisă, oarbă, ascunsă şi necunoscută) nu pot fi separate unele de altele. Ele sunt interdependente şi complementare. Atunci când ponderea uneia dintre ele creşte, adică unul dintre „ochii” ferestrei lui Johari se măreşte, ponderea celorlalte trei se reduce corespunzător. Când un „ochi” al ferestrei lui Johari se măreşte, ceilalţi trei se restrâng, în compensaţie.

Drept consecinţă, sunt posibile diverse configuraţii ale ferestrei lui Johari, mai mult sau mai puţin diferenţiate de la un subiect la altul. În cazul unei persoane deschise şi sincere, va domina zona deschisă. În cazul uneia închise şi secretoase, va domina zona ascunsă, aşa cum se poate constata şi în figura 1.4.

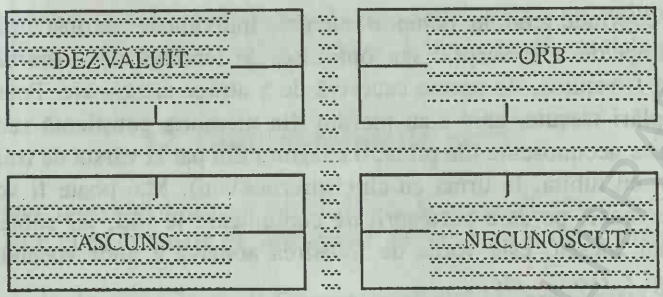


Fig. 1.4. - Variabilitatea zonelor sinelui

În orice caz, pentru noi rămâne important un principiu: imaginea de sine nu poate fi percepută şi definită de subiect, în afara comunicării cu ceilalţi şi a poziţionării sale în raport cu partenerul de comunicare.

Atelier: Autotestarea imaginii de sine

Seara, la culcare, poţi lua alături o foaie de hârtie şi un creion. După ce te-ai întins în pat şi ai stins lumina, alcătuieşte, mai întâi în minte, o listă cât mai cuprinzătoare cu lucrurile pe care le crezi cu adevărat importante în viaţa ta. Apoi aprinde lumina şi trece-le pe hârtie.

În seara următoare, în aceeaşi manieră, fă o listă cu cele mai importante calităţi pe care crezi că le ai.

În serile următoare, vei face un inventar amănunţit al gândurilor, sentimentelor şi faptelor tale de peste zi, pe care le vei înscrie într-o a treia listă.

Apoi, singur sau împreună cu cineva în care crezi şi care îţi oferă siguranţă (poate fi şi psihologul terapeut), vei compara lista a treia cu primele două şi vei căuta un răspuns corect la întrebarea: În ce măsură se contrazic cele trei liste ?

În final, „sentinţa" îţi va aparţine, pentru că te vei judeca pornind de la următoarea premisă: cu cât ceea ce crezi că ştii despre tine însuţi este mai discordant cu trăirile şi cu faptele tale, cu atât cunoaşterea de sine este mai precară (Joseph de Vito, Robert Tremblay, Les fondaments de la communication humaine, *Gaetan Morin, 1991).*

12.2. Imaginea de sine

Imaginea de sine (sau stima de sine) este un concept derivat din cunoaşterea de sine şi priveşte ceea ce subiectul gândeşte şi simte faţă de sine însuşi: Se iubeşte? Se detestă? Îşi atribuie valoare? Se simte puternic? Se crede slab şi neputincios? Se crede competent? Crede că este bun? Că este corect? Că este rău? etc. Răspunsurile date de subiectul însuşi la astfel de întrebări conturează imaginea de sine, reflectă valoarea pe care şi-o atribuie.

Imaginea de sine este percepţia interiorizată a propriei valori, percepţia prin raportarea la ceilalţi a propriei identităţi. Prin ea, subiectul se raportează la lumea sa interioară, ca şi la lumea în care trăieşte.

Maniera în care subiectul se raportează pe sine la ceilalţi influenţează şi maniera sa de a comunica cu ei. Imaginea de sine are o influenţă majoră asupra comportamentelor

sale. Succesele pot conduce la noi succese, iar eşecurile pot antrena noi eşecuri. Atunci când subiectul este mulţumit de sine şi se simte „bine în pielea sa", el acţionează îndrăzneţ, încrezător şi cu eficacitate. Dimpotrivă, atunci când se simte neputincios şi se teme că nu va reuşi, îşi pune singur piedici şi creşte probabilitatea de eşec.

Din toate aceste motive, orice formă de ameliorare a imaginii de sine este de natură să asigure un plus de eficacitate şi succes în relaţiile interpersonale de orice natură.

Atelier: Ameliorarea imaginii de sine

Câteva exerciţii simple de ameliorare a imaginii de sine şi, indirect, a abilităţilor şi aptitudinilor de comunicare pot fi practicate cu relativă uşurinţă de fiecare dintre noi. Este foarte probabil ca tocmai aceia care au mai mare nevoie de ele să fie cei mai sceptici şi să se îndoiască de eficacitatea lor, dar le împărtăşesc, pentru orice eventualitate:

• *conştientizarea fizicului*

Pentru a dezvolta o imagine de sine sănătoasă, se poate începe prin conştientizarea propriei corporalităţi.

Închide ochii şi respiră calm, dar ritmic! Încearcă să simţi aerul în plămâni. Pe cât posibil, încearcă să identifici mental muşchii pieptului şi ai toracelui, muşchii care te ajută să respiri. Treptat, poţi încerca să conştientizezi alte grupe de muşchi, începând de la degetele de la picioare, până în creştetul capului. Muşchii stomacului sunt încordaţi cumva? Opreşte-te, mai atent, asupra senzaţiilor! Începe cu senzaţiile clare, concrete (răceala unei sticle sau a unei podele sub tălpi, asprimea unui covor, moliciunea contactului cu spătarul fotoliului, căldura contactului palmelor pe genunchi etc.).

Respiră mai profund şi relaxează-te! Imaginează-ţi că inhalezi mai mult aer! Încearcă să te priveşti din afară, să te vizualizezi din exterior. Începe cu ceea ce este simplu, cu ceea ce ar observa oricine te-ar privi, apropiindu-se de tine. Încurajează simţurile să te experimenteze pe tine însuţi.

Repetă această tehnică psihoterapeutică simplă de două-trei ori pe zi. Te va ajuta să uiţi de griji şi gânduri negre, pentru a da întâietate senzaţiilor. Ai şansa să te simţi mai relaxat, mai energizat. Ai putea începe chiar acum?

• *practica afirmării de sine*

Această psihotehnică constă în alocarea periodică a unui răgaz în care să te gândeşti la propriile tale succese şi realizări. O listă a reuşitelor şi a faptelor bune de peste zi sau o listă a calităţilor şi a meritelor de care ai dat dovadă în diverse situaţii pot fi, întotdeauna, instrumente de afirmare a sinelui. În plus, este bine să te gândeşti periodic la persoanele cu care ai relaţii bune şi agreabile.

În general, străduieşte-te să vezi şi să te gândeşti la jumătatea plină a paharului, la partea plăcută a întâmplărilor. Gândeşte-te mai curând la posibilităţile decât la limitele tale, mai curând la oportunităţi decât la ameninţări.

• *alegerea anturajului*

Compania persoanelor optimiste, generoase, vesele şi sănătoase reconfortează şi încurajează. Alegerea anturajului poate fi importantă pentru consolidarea unei imagini de sine pozitive şi pentru evoluţia dispoziţiei tale psihice în orice împrejurare. În această idee, merită să te înconjuri de oameni puternici, constructivi şi optimişti, alături de care te simţi util şi important.

Din contra, persoanele depresive, crispate şi distructive sau cele care au tendinţa să critice abuziv, să fie perfecţioniste şi intolerante sau să râdă de toate cu realism rece şi cu cinism este mai bine să fie evitate.

• *creşterea şanselor de succes*

Angajarea în proiecte relativ modeste, dar cu şanse mari de succes poate avea o influenţă pozitivă asupra imaginii de sine. Finalizarea proiectelor şi reuşita acţiunilor noastre reconfortează şi îmbunătăţesc imaginea de sine. Fiecare nou succes netezeşte drumul spre succesul următor.

Dacă, totuşi, un proiect eşuează, trebuie să te debarasezi repede de el, să-l minimalizezi. Un eşec sau altul nu trebuie să te facă să gândeşti că ai fi neputincios sau ratat. Fiecare om are eşecuri, din când în când. Apoi, eşecul poate fi datorat şi împrejurărilor nefavorabile, nu vine în mod necesar din interiorul tău. De vină poate fi şi lipsa unor resurse sau mijloace din exteriorul tău. În plus, şi mâine e o zi, iar o zi proastă este urmată de alta bună.

• *puterea de a trăi în prezent*

Poţi deveni melancolic, dacă inventariezi prea adesea „vremurile bune de altădată". Poţi fi împresurat de griji nejustificate dacă te iei pe gânduri şi scrutezi excesiv un viitor nesigur. Prea multe frământări şi gânduri despre trecut sau viitor pot aduce resentimente, anxietate şi nesiguranţă.

În schimb, dacă te laşi mai mult în voia senzaţiilor, poţi trăi mai uşor în prezent. Trăind în prezent, scapi măcar de o parte dintre griji şi frământări, pentru că devii răspunzător doar de ceea ce se întâmplă şi ceea ce simţi ACUM, în acest moment, AICI, în acest loc. Putem, fără a deveni indolenţi, să spunem, din când în când, ceva de genul: „Ce-a fost s-a dus, ce-o fi vom vedea".

• *eliminarea tensiunilor faciale*

Masajele faciale, prosoapele calde şi cosmeticele pot fi soluţii bune pentru a îndepărta tensiunile musculare şi a face mimica mai mobilă, mai elastică, dar există şi altele mai simple, dar la fel de eficiente.

Poţi privi în oglindă, pentru a experimenta minute în şir fel de fel de grimase şi expresii faciale (deloc uşor de epuizat, pentru că sunt posibile peste şapte mii de expresii faciale). Poţi mima bucurie, groază, agresivitate, prostie, inteligenţă, generozitate, milă, duritate, şiretenie, demenţă, sex-appeal, plăcere, durere. Poţi împinge maxilarul înainte şi înapoi, poţi să-l roteşti şi să faci orice alte mişcări te taie capul.

Dacă ai obosit, aşază-te în lumină scăzută, respiră calm de câteva ori, închide ochii şi vizualizează mental fiecare grupă a muşchilor faciali. Urmăreşte cu ochii minţii fibrele muşchilor maxilarului, ai obrajilor, ai ochilor, ai frunţii. Dacă totul merge bine, tensiunile din muşchii feţei sunt atenuate sau îndepărtate.

Repetă acest exerciţiu simplu cu oarecare regularitate, dacă se poate, zilnic.

• *controlul vocii*

Plasezi palma la câţiva centimetri în faţa gurii şi începi să vorbeşti, să scoţi sunete. Dacă simţi valuri de respiraţie în palmă, poţi admite că volumul vocii este unul adecvat. Dacă nu simţi puseuri de respiraţie, măcar la pronunţarea vocalelor, încearcă să scoţi sunetele mai pline, aruncând aerul din plămâni cu mai multă forţă. S-ar putea ca expiraţia să fie de vină. Dacă nu-i de ajuns, încearcă să găseşti locul sau locurile în care

îşi are originea forţa vocii: plămânii plini de aer, gâtul, toracele, diafragma, sternul, limba, postura trupului etc. Exersează până obţii un bun control al volumului vocii. Scoate scârţâielile din voce, ele sunt dovada unui disconfort sau a unei anxietăţi şi irită atât pe partener, cât şi pe tine însuţi.

• *abandonarea dorinţei de a place tuturor*

Mulţi oameni cred că trebuie să fie apreciaţi, admiraţi, plăcuţi şi aplaudaţi de toată lumea. Acest lucru nu este posibil decât ca excepţie. Oamenii sunt diferiţi, simt şi percep diferit aceeaşi realitate, respectă valori şi credinţe diferite, au interese contradictorii etc. Poate fi mai bine pentru tine dacă renunţi la ideea utopică de a fi pe placul tuturor. Dacă s-ar întâmpla aşa ceva ar putea fi chiar suspect. Atunci când 80% din auditoriu agreează discursul tău este perfect.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul II

PROXEMICA ÎN AFACERI

1. Zone și distanțe interpersonale
2. Plasamentul la masa negocierilor

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dresorul de tigri intră în arena circului înaintea jivinei şi face acest lucru pentru a lua teritoriul în stăpânirea sa. Găsind teritoriul deja ocupat, animalul intrat în arenă va fi mai puţin agresiv, mai docil şi mai uşor de supus. Dacă animalul ar intra primul în arenă, riscul ar fi mai mare pentru dresor.

Din motive similare, sportivii sunt ceva mai puternici pe terenul propriu decât în deplasare. Negociatorii şi diplomaţii ştiu şi ei acest lucru şi au tendinţa să poarte tratative mai curând pe teren propriu (acasă) sau neutru decât pe terenul adversarului. Chiar şi atunci când este vorba de preşedinţii unor superputeri, ei preferă să negocieze mai curând la Geneva, Reykjavik sau Malta decât pe teritoriul unuia dintre propriile state.

Apropiere şi distanţare

Primul pas bine făcut spre construirea unei bune relaţii interpersonale priveşte alegerea corectă a distanţei potrivite faţă de partener.

Pentru a oferi o imagine intuitivă asupra semnificaţiei distanţei potrivite, Birkenbihl (*Semnalele corpului*, Gemma Press, Bucureşti, 1999, p. 161) propune exemplul porcilor spinoşi. În iernile geroase, aceştia se adună în turmă şi se înghesuie unii în alţii pentru a se încălzi. Cu cât se apropie mai mult, cu atât le este mai cald, dar ţepii lor aspri încep să le producă răni. În schimb, dacă se îndepărtează prea mult, gerul îi îngheaţă. Cu timpul, ei învaţă să găsească acea distanţă la care nici nu îngheaţă, nici nu se înţeapă reciproc, adică distanţa potrivită.

În mod mai mult sau mai puţin inconştient, oamenii (ca şi animalele, de altfel) au nevoie de un anumit „teritoriu" individual, de un anumit spaţiu vital şi de manevră în care se simt mai în largul lor, mai în siguranţă. Instinctul teritorialităţii, atât de puternic la animale, nu a dispărut nici la om. El se manifestă doar mai nuanţat şi mai subtil. Oamenii se comportă ca şi cum ar purta nişte învelişuri concentrice invizibile, a căror invazie nu este îngăduită oricând, oricum şi oricui. Dacă vom observa o plajă în zori, vom constata cum vilegiaturiştii vin pe rând şi prima lor grijă este aceea de a-şi aronda, delimita şi marca un teritoriu individual sau de grup. Distanţele dintre „teritorii" scad treptat, pe măsură ce se aglomerează plaja. Fiecare nou venit are tendinţa de a ocupa o poziţie „centrală", aflată la jumătatea distanţei dintre poziţiile deja ocupate. La fel se comportă şi nou-veniţii la bibliotecă sau la stadion. Se evită atât distanţele prea mici, cât

şi cele prea mari. Primele apar ca expresii ale invaziei şi agresiunii (oamenii se simt obligaţi să-şi ceară scuze), iar ultimele apar ca expresii ale dispreţului şi repulsiei faţă de vecin (Mihai Dinu, *Comunicarea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1997, p. 218).

1. Zone şi distanţe interpersonale

Fiecare tip de relaţie interumană implică anumite reguli de organizare a spaţiului şi a distanţelor, iar încălcarea lor generează disconfort, stinghereală, nervozitate şi conflicte. Nevoia de spaţiu variază de la o persoană la alta, de la un popor la altul, de la o cultură la alta, de la o profesie la alta şi de la un context social la altul. Oamenii care trăiesc la ţară, de pildă, vin mai puţin aproape decât cei de la oraş.

Studiul corelaţiei dintre componenta spaţială şi cea comunicaţională ale raporturilor interumane face obiectul unei discipline numite „Proxemică", al cărei fondator este **Edward T. Hall** (*La dimension cachée, Le langage silencieux, La danse de la vie*, Paris, Seuil).

Antropologul american descria o întâlnire la sediul ONU, între un diplomat englez şi altul arab, aproximativ în termenii următori: *englezul se opreşte la 3-4 paşi în faţa arabului, pentru a-i vorbi. Arabul se mai apropie cu doi paşi. Surprins, diplomatul englez se retrage un pas înapoi. Nu poate suporta răsuflarea şi privirea prea apropiate ale arabului. Arabul nu poate vorbi peste „prăpastia" creată între ei şi caută distanţa bună pentru comunicare, din punctul lui de vedere. Englezul se retrage din nou, gândind că arabul este „prea îndrăzneţ". Arabul se apropie, gândind că englezul e prea distant şi..., doi paşi înainte, unul înapoi, „valsul ONU" continuă...*

Filmată şi apoi redată cu viteză mare, întâlnirea de mai sus a dovedit că, practic, arabul l-a „fugărit" pe englez câteva minute bune. Este o mostră concludentă pentru dificultăţile suplimentare ce apar în comunicarea interculturală, în care interlocutorii vin cu percepţii diferite asupra proximităţii interumane.

În limbajul spaţiului însă, apropierea nu înseamnă neapărat agresiune şi ostilitate, ci dimpotrivă. Când cineva are veşti bune sau sentimente bune, manifestă tendinţa de a veni mai aproape de interlocutor. Când are veşti proaste sau sentimente ostile, ia distanţă în mod instinctiv. Distanţarea fizică se traduce, cel mai adesea, prin distanţare afectivă şi prin dezacord de opinii şi credinţe. Distanţarea diluează comunicarea, iar apropierea o intensifică.

Personalitatea fiecăruia dintre noi se află în strânsă relaţie cu patru categorii de distanţe interpersonale: intimă, personală, socială şi publică. Pentru a descifra pe îndelete semnificaţiile distanţelor ce ne despart de ceilalţi, vom delimita spaţiul care ne înconjoară în patru zone: intimă, personală, socială şi publică.

Zona intimă

Zona intimă (0-45 cm) este cea care ne înconjoară trupul ca un prim înveliş invizibil, după piele şi îmbrăcăminte, înveliş gros cam de o jumătate de braţ. Este distanţa dansului intim, a sexului, a mângâierilor, dar şi a luptei corp la corp, adică o zonă apărată cu străşnicie, în care permitem accesul, de bună voie, doar celor în care avem mare încredere, celor pe care-i dorim, celor apropiaţi emoţional: rude, iubiţi, prieteni.

Comunicarea tactilă şi cea olfactivă domină în această zonă, în timp ce vorbirea aproape că nu contează (este loc cel mult pentru şoapte şi sunete nearticulate).

Acceptăm apropierea celor dragi, dar încercăm să-i ţinem la distanţă pe ceilalţi. Nu suportăm ca oamenii antipatici să invadeze această zonă. Dacă unii o fac fără voia noastră, ne simţim stingheriţi, iritaţi, presaţi, chiar ameninţaţi. În plan psihic, ne plasăm pe o poziţie defensivă şi, după cum susţine Vera Birkenbihl (*Semnalele corpului*, Gemma Press, Bucureşti, 1999), organismul începe să producă hormoni de luptă. În orice caz, nivelul adrenalinei creşte. De aceea ne incomodează şi ne irită aglomeraţia din lift sau din tramvai. Atunci când nu putem lupta şi nici evada, „hormonii de stres" se acumulează, devin un fel de toxină şi starea fiziologică generală a organismului se înrăutăţeşte.

Dăm mâna cu cei pe care îi întâlnim pentru prima dată şi pentru a-i ţine la distanţa braţului întins. Femeile admit să li se sărute mâna, dar nu şi gura, gâtul, obrajii sau braţele. Nu acceptă să fie atinse de oricine, oriunde, în orice împrejurări. Invadarea zonei intime este percepută ca o formă de agresiune gravă asupra interlocutorului, vizibilă în luptele corp la corp şi, paradoxal, chiar în întâlnirile sexuale.

Cercetări relativ recente au pus în evidenţă forţa manipulatoare a atingerilor şi a invaziilor în zona intimă. Atingerea fizică măreşte sentimentul de intimitate la nivel subconştient şi facilitează obţinerea unor comportamente favorabile de la interlocutor. Un experiment, efectuat într-un supermagazin din Kansas City (Smith, Gier şi Willis, 1982), a demonstrat că strângerea uşoară a antebraţului clientului ridică procentul de acceptare de la 51%, în condiţia fără contact, la 79% în condiţia contact. Experimente ulterioare au obţinut creşteri şi mai mari (R.V. Joule şi J.L. Beauvois, *Tratat de manipulare*, Editura Antet, Bucureşti, 1997, pp. 83-87).

Zona intimă este împărţită în două subzone: intimă apropiată (actul sexual şi lupta) şi intimă îndepărtată. În plan psihic, două persoane străine, înghesuite în tramvai sau în lift, nu se află la distanţa intimă apropiată. Împrejurările le forţează să se apropie, dar ele evită întâlnirea privirilor (privesc în gol sau peste) şi caută să ridice fel de fel de bariere, precum geanta sau braţele.

Desconsiderarea zonei intime a partenerului este percepută şi ca o desconsiderare a persoanei sale. Din acest motiv, se întâmplă mai des ca şefii şi persoanele aflate pe poziţii dominante să invadeze zona intimă a celor din anturaj; şefii sau profesorii se apropie mult şi privesc peste umăr, de exemplu. Mai rar fac acest lucru persoanele dominate, supuse, timide sau aflate în poziţii subalterne.

Întinderea zonei intime variază în raport cu siguranţa de sine a unei persoane. Cineva sigur pe sine îi lasă pe ceilalţi să se apropie mult. Cineva nesigur păstrează distanţa. Cu cât o persoană se simte mai nesigură, cu atât este mai sensibilă la încălcarea zonei intime, cu atât se teme mai mult de apropierea celorlalţi.

Întinderea zonei intime variază şi în funcţie de statutul social al persoanei. Cu cât statutul unei persoane este mai înalt, cu atât zona intimă recunoscută de ceilalţi este mai întinsă. La şedinţe şi la petreceri, de exemplu, în jurul şefilor se conturează o zonă „liberă" aproape proporţională cu rangul lor. Distanţa dintre parteneri tinde să crească proporţional cu diferenţa de statut dintre ei. Dacă cineva urmăreşte întinderea acestor zone, poate aproxima şi care este distribuţia persoanelor pe scara ierarhică.

Nu-i deloc întâmplător nici faptul că suprafaţa şi înălţimea birourilor, ale meselor de lucru şi ale scaunelor dintr-o firmă, care sunt însemne ale întinderii zonei intime a persoanelor, variază în raport cu statutul lor ierarhic. Şefii cei mari au birouri mari şi scaune înalte.

Atunci când doi negociatori şi, în general, două persoane se aşază la masa tratativelor, în mod spontan şi nu neapărat conştient, fiecare consideră jumătatea de masă dinspre sine drept teritoriu propriu şi parte a zonei sale intime. Aceasta este o lege nescrisă a negocierilor. Obiecte precum scrumiera, bricheta, stiloul, dosarele sunt folosite spontan pentru a trasa „graniţele". Orice încălcare şi invazie a teritoriului partenerului pot fi percepute ca forme de agresiune şi presiune psihologică asupra sa.

Atelier:

Aşază-te la masă cu cineva şi provoacă o dispută aprinsă. În timp ce discutaţi, cu gesturi discrete, împinge treptat înspre partea sa de masă fel de fel de obiecte : bricheta, mapa, cărţile, farfuriile murdare, paharele şi sticlele goale etc. Restrânge treptat „teritoriul" partenerului, pe măsură ce-l extinzi pe al tău. Apleacă-te peste masă, aşază coatele cât se poate de obraznic. Fă-ţi tot mai mult loc şi lasă-i tot mai puţin loc partenerului.

În timp ce pui la cale toate aceste invazii teritoriale, încearcă să observi atent faţa, ochii, trupul şi gesturile partenerului. Dacă nu reacţionează violent, vei vedea că se simte din ce în ce mai presat, mai înghesuit, mai stresat. Dacă experimentul decurge normal, partenerul se agită, este tot mai iritat, lipsit de chef şi de încredere în sine.

În acest mod, tocmai am demonstrat manipularea partenerului de negociere prin invazia zonei intime.

Zona personală

Zona personală (46-122 cm) începe acolo unde se sfârşeşte zona intimă, ca un al doilea cerc invizibil. Ea corespunde distanţei normale la care doi oameni conversează pe stradă sau într-o încăpere mare şi se pot atinge, dacă amândoi întind braţele. De regulă, privită din exterior, zona personală începe de la lungimea braţului întins, cu pumnul strâns. La această distanţă, comunicarea olfactivă se diminuează deja (partenerii nu se mai pot mirosi de aproape), iar comunicarea verbală şi privirea câştigă mult în importanţă. Trăsăturile sunt uşor de perceput, iar vocea este moderată. Gradul de familiaritate a interlocutorilor rămâne ridicat, în sensul că doar soţia, iubita, copiii şi prietenii intimi pot locui foarte bine în această zonă. Zona are o semnificaţie psihologică specială ; soţia sau soţul ar putea fi geloşi dacă o altă femeie sau un alt bărbat ar pătrunde în acest spaţiu. Se activează instinctul de „proprietate" asupra partenerului.

Dacă persoane străine sau nedorite ne invadează zona personală, este probabil să se instaleze o stare de nervozitate, iar vorbirea să devină mai precipitată, mai incoerentă.

Ca regulă, dacă partenerul se retrage un pas sau face gesturi de distanţare, fii sigur că ai pătruns prea adânc în spaţiul său personal, asta îl deranjează deja şi ar fi înţelept să-i respecţi semnalele.

Întinderea spaţiului personal variază relativ mult în funcţie de psihologia şi temperamentul persoanei, ca şi în funcţie de numeroşi factori demografici şi culturali. În Japonia, de pildă, spaţiul personal este mai restrâns, iar japonezii suportă mai bine aglomeraţia. În schimb, anglo-saxonii, în timpul conversaţiei, se apropie până cel mult acolo unde s-ar putea atinge cu vârful degetelor, dacă ar întinde mâinile. Românii discută bine la distanţa corespunzătoare încheieturii mâinii, în timp ce arabii şi negrii africani se apropie până la distanţa corespunzătoare cotului.

Adăugăm că distanţa personală este una subiectivă. Când dansez cu cine-mi place, am sentimentul că nu-i încă destul de aproape, iar când o fac din datorie, am mereu senzaţia că partenera mă înghesuie.

Zona socială

Zona socială (1,23-3,5 m) este spaţiul rezervat contactelor sociale, negocierilor, vânzărilor şi relaţiilor profesionale, aflate în faza de început. Elementul de intimitate dispare la această distanţă. Aici este locul potrivit pentru majoritatea colegilor, şefilor şi clienţilor. Zona socială este distanţa pe care o impunem între noi şi necunoscuţi sau faţă de cunoştinţe superficiale, distanţa faţă de interlocutorii ocazionali sau dezagreabili, atunci când discutăm afaceri sau orice altceva, pentru prima dată. Adesea, distanţa socială este marcată de masă, ghişeu sau tarabă. A nu respecta distanţa socială acolo unde ea se impune înseamnă a-ţi asuma riscul de a deranja, irita şi enerva partenerul, de cele mai multe ori la nivel inconştient, prin senzaţii vag neplăcute.

Folosită cu abilitate, această distanţă poate indica dominarea, interesul, dezinteresul, superioritatea sau puterea, fără a folosi cuvinte. Uneori, chiar şi partenerii intimi au nevoie de distanţa socială, pentru a se relaxa.

La nivelul zonei sociale îndepărtate (2,20-3,60 m), se subliniază şi distanţa ierarhică. Ea este mai mare la un ministru decât la un director şi mai mare la un director decât la un şef de serviciu, de exemplu.

Zona publică

Zona publică (peste distanţa de 3,5 m) este spaţiul în care comunicarea şi relaţia îşi pierd caracterul interpersonal. Este vorba deja de un discurs public, cu caracter oficial, formal, ritual. Vocea creşte în volum, iar contactul vizual cu fiecare ascultător în parte scade în intensitate. Zona publică este distanţa care apare în raporturile oficiale, care este rezervată celor ce se adresează unui grup de ascultători, de pe o poziţie oficială, dominantă: profesori, preoţi, judecători, politicieni, comandanţi, preşedinţi, monarhi, dictatori. Ordinea enumerării nu este chiar întâmplătoare şi indică creşterea graduală a distanţei publice.

Distanţa publică conferă protecţie şi o postură cu dominanţă psihologică personajelor de după catedră, din amvon sau de la tribună. Ea marchează raporturi de putere evidente sau ascunde subtile raporturi de dominanţă. Pentru profesor, puterea ce vine din distanţare nu este neapărat necesară, dar pentru comandant, judecător, preot şi, cu atât mai mult, pentru dictator, această distanţare poate fi indispensabilă. Suficiente persoane publice îşi păzesc distanţa publică cu body-guarzi.

Un manager care intuieşte semnificaţia distanţei publice nu convoacă prea adesea oamenii în biroul său, ci merge să-i vadă în biroul lor. Biroul directorilor, biroul şefului rămâne astfel un teritoriu rar, destinat unor evenimente speciale. Accesul facil aici ar transmite mesaje de apropiere şi de banalizare a ierarhiilor.

În tribunale, judecătorii plasează inculpaţii la mare distanţă; în amfiteatre, profesorii domină studenţii şi prin distanţa impusă de catedră, iar preoţii îşi rezervă spaţiul altarului. Distanţa publică este păzită cu străşnicie de serviciile secrete şi garda de corp a unui preşedinte, prim-ministru sau mare vedetă rock sau de cinema.

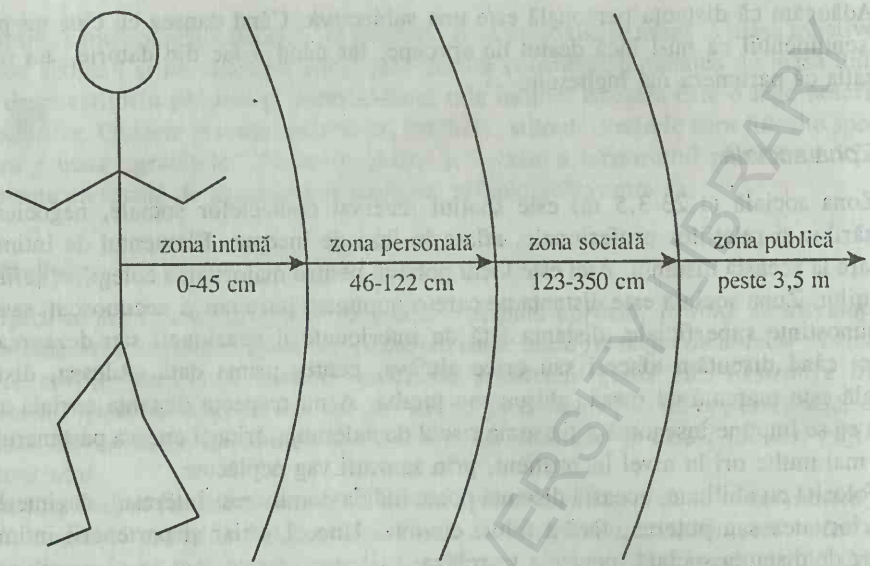


Fig. 2.1. – Zone şi distanţe interpersonale

Alte mesaje spaţiale

Limbajul spaţiului comunică şi atitudini, intenţii şi stări sufleteşti. Un partener de negocieri timid, complexat sau nesigur are tendinţa să ocupe mai puţin spaţiu. Îşi va ţine mâinile mai strâns lipite de corp şi haina încheiată, va ocupa doar un colţ de scaun şi de masă. Spaţiul redus pe care-l ocupă este un semnal al deficitului de putere. Personajul dezinvolt sau cel care se crede superior şi stăpân pe situaţie va ocupa mai mult spaţiu; va face gesturi largi, cu braţele desfăcute şi haina descheiată, pentru a impune distanţă.

Conştient sau nu, pentru a ocupa mai mult spaţiu şi a semnaliza putere şi siguranţă, oamenii folosesc tot felul de strategii, precum : coafurile înalte, perniţele la umeri, tocurile înalte, haina descheiată, loţiunile puternic mirositoare sau birourile şi fotoliile mari.

Gesturile spaţiale indică atât o personalitate de bază mai puternică şi mai expansivă, cât şi unele atitudini şi expresii ale dezinvolturii şi încrederii în sine mai mult sau mai puţin trecătoare.

Oamenii care ocupă mai mult spaţiu tind să aibă o putere de negociere relativ mai mare. Un studiu al Universităţii din Pittsburgh, de pildă, demonstrează că absolvenţii cu înălţimea între 1,88 şi 1,93 m au obţinut salarii cu 12,4% mai mari decât ale colegilor mai scunzi.

Ca regulă generală, atunci când cineva are intenţii bune pentru partener, el vine mai aproape. Când are intenţii rele sau veşti proaste, se îndepărtează sau păstrează distanţa.

Distanţa ideală între două persoane este aceea care le permite să comunice fără violarea teritoriilor personale.

Teritoriul de care are nevoie o persoană, ca expresie a personalităţii sale şi pentru propriul său confort, variază în funcţie de numeroşi parametri ce nu pot fi evaluaţi cu uşurinţă. Din acest motiv, merită să ne apropiem de partener până exact la distanţa la care apar primele semnale vagi de distanţare. Atunci vom putea presupune că am găsit

distanţa optimă la care este bine să ne oprim. Mai puţin decât această distanţă ar însemna o lezare reciprocă (ca în cazul ţepilor porcilor spinoşi). Mai mult decât această distanţă ar însemna o diluare, o subţiere sau o răcire a relaţiei (ca în cazul porcilor spinoşi care îngheaţă). Intuitiv, distanţa optimă dintre două persoane, A şi B, este aceea la care învelişurile lor spaţiale se ating, dar nu se suprapun, aşa cum sugerează şi figura celor două cercuri tangente.

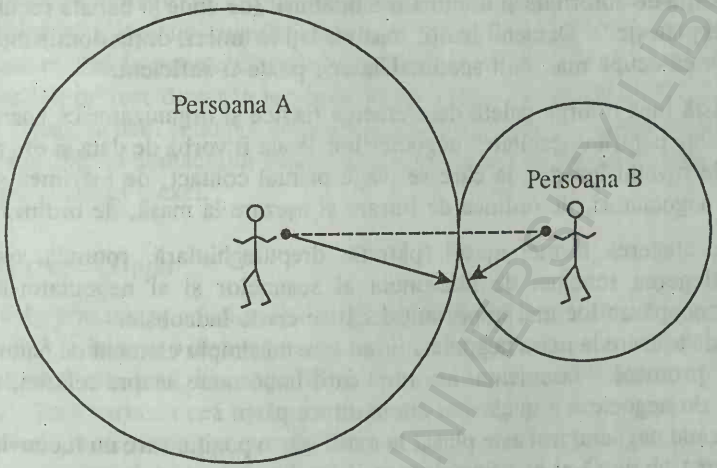


Fig. 2.2. - Zone personale „tangente"

2. Plasamentul la masa negocierilor

La masa tratativelor, aşezarea partenerului de negocieri cu ochii spre soare, cu spatele la o uşă sau la un hol prin care se circulă, lângă un calorifer dogoritor, pe un scaun prea scund sau pe un fotoliu luxos care scârţâie îngrozitor poate aduce avantaje reale, chiar dacă nu tocmai principiale.

Distanţa dintre parteneri, forma mesei, unghiurile de vizibilitate, înălţimea şi poziţia scaunului faţă de masă, mobilierul, decorul, lumina, culorile etc. sunt factori care pot influenţa negocierea în plan psihologic, adesea doar la nivel subconştient. În tradiţia japoneză, de exemplu, locurile negociatorilor sunt astfel dispuse, încât interlocutorii principali să nu comunice direct, faţă în faţă. În tradiţia europeană, dimpotrivă, poziţia clasică de negociere este chiar aceea în care delegaţiile stau faţă în faţă, cu negociatorii principali (şefii echipelor de negociere) plasaţi în poziţii centrale, de o parte şi de alta a mesei.

Importanţa fiecărui membru din echipă este apreciată invers proporţional cu distanţa plasamentului său faţă de conducătorul delegaţiei sau faţă de negociatorul şef. Ierarhizarea membrilor echipei în funcţie de distanţa faţă de şef se aplică şi la masa rotundă, aşa cum s-a întâmplat şi la masa regelui Arthur. Cavalerii Mesei Rotunde nu aveau exact aceeaşi autoritate şi acelaşi rang social şi nu erau atât de egali cum ar fi dorit regele. „Din păcate, regele Arthur nu ştia că, dacă un singur membru din grup are un rang mai înalt decât al celorlalţi, acest fapt modifică puterea şi autoritatea fiecăruia" (Allan Pease, *Limbajul trupului*, Editura Polimark, Bucureşti, 1993).

Atunci când suntem aşezaţi cu spatele la uşă, la geam sau la hol, tensiunea psihică creşte. Când suntem cu spatele către un spaţiu gol, în care se mişcă alţi oameni, creşte pulsul şi tensiunea arterială, iar respiraţia devine precipitată. Oamenii se simt mai în siguranţă atunci când sunt aşezaţi cu spatele către un perete şi pot cuprinde uşa şi geamul în raza lor vizuală. Mesele înalte şi scaunele joase creează handicap. Cel care are un scaun mai înalt are o şansă în plus să domine fizic negocierea. Cel care stă în capul mesei ocupă o poziţie de autoritate şi dominare a întâlnirii (de unde şi banala regulă: „cel din capul mesei plăteşte"). Oamenii înalţi, masivi, laţi în umeri, obţin dominanţă fizică prin simplul fapt că ocupă mai mult spaţiu. Uneori, poate fi suficient.

Mai există încă o largă paletă de elemente tactice şi organizatorice aparent minore, dar importante pentru eficacitatea negocierilor. Poate fi vorba de data şi ora alese pentru întâlnire, de nivelul ierarhic la care se leagă primul contact, de mărimea şi alcătuirea echipei de negociatori, de ordinea de intrare şi aşezare la masă, de ordinea de zi etc.

În plus, alegerea formei mesei (pătrată, dreptunghiulară, rotundă, ovală, înaltă, joasă) şi alegerea schemei de plasament al scaunelor şi al negociatorilor la masa tratativelor ocupă un loc mai important decât se crede îndeobşte.

Poziţia de aşezare la masa negocierilor nu este un simplu element de natură organizatorică şi de protocol. Plasamentul are implicaţii importante asupra relaţiei, a ambianţei şi a puterii de negociere a uneia sau alteia dintre părţi.

Atunci când negociatorul este plasat la masă într-o poziţie care nu îi convine, el poate protesta, dar trebuie să-şi justifice elegant şi inteligent protestul.

2.1. Scheme de plasament

O regulă internă respectată de membrii Clubului Mediteraneo face ca aceştia să se întâlnească întotdeauna în jurul unor mese pătrate cu 8 locuri, câte două pe fiecare latură. Se spune că acest model de masă favorizează în cel mai înalt grad comunicarea interpersonală între cele patru perechi plasate pe colţurile mesei. Să vedem şi de ce.

S-au întreprins, de către psihologi, studii comparative asupra numărului de contacte interumane care se realizează spontan la o masă cu colţuri (vezi figura 2.3.).

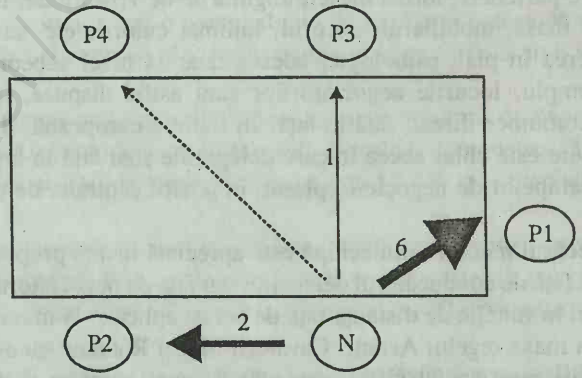


Fig. 2.3. – Plasamente posibile la masa (tratativelor)

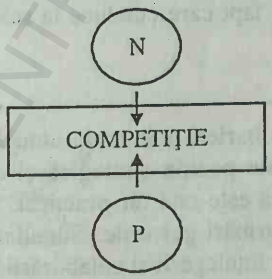
În principiu, dacă N reprezintă locul ocupat de dumneata şi P1, P2, P3 şi P4 sunt locurile în care poate fi plasat partenerul de negocieri, sunt posibile cinci tipuri de

poziţionări şi tot atâtea relaţii de comunicare distincte: a) poziţia faţă în faţă sau „de competiţie": (P3); b) poziţia alături sau „de cooperare" (P2); c) poziţia de colţ sau „de comunicare" (P1); d) poziţia independentă sau „de fugă" (P4) şi e) combinaţii tactice.

S-a constatat că oamenii plasaţi în poziţia de colţ, indiferent de contextul social, realizează cel mai mare număr de contacte spontane. În medie, de şase ori mai multe decât în poziţia „faţă în faţă" (P3), şi de trei ori mai multe decât în poziţia „alături" (P2). Astfel, s-a dovedit statistic că disponibilitatea de a comunica este maximă atunci când jocul privirilor şi mişcările trupului sunt mai aproape de natural. Aşa se explică şi savoarea comunicării la mesele Clubului Mediteraneo. Partenerii de conversaţie se simt mai bine dacă se privesc direct în jur de 50% din timpul comunicării. Or, cei aflaţi faţă în faţă sunt şi ochi în ochi şi nu pot evita privirile directe, iar cei aşezaţi alături întâmpină dificultăţi în stabilirea contactului vizual. Conversaţia cea mai uşoară şi mai relaxantă se realizează peste colţul mesei.

Poziţia de competiţie

Varianta de plasament considerată clasică în negocieri este aceea în care partenerii sunt plasaţi faţă în faţă, la o distanţă politicoasă, de o parte şi de cealaltă a mesei. Această variantă prezintă avantajul libertăţii de mişcare şi al observării directe şi continue a partenerului. Este varianta cea mai concurenţială, pentru că doi parteneri aşezaţi faţă în faţă, cu masa între ei, intră spontan în competiţie. Psihologic vorbind, acest plasament stimulează agresivitatea sau defensiva, pentru că partenerii se află de o parte şi de cealaltă a „baricadei" şi lupta se angajează la nivel subconştient. Paradoxal, tocmai această poziţie, considerată clasică, nu este recomandată pe parcursul negocierilor, pentru că poate conduce uşor la situaţia în care negociatorii rămân fermi pe poziţii. Se poate începe cu ea, având grijă să o schimbăm ulterior.



Plasamentul faţă în faţă se recomandă atunci când partenerii sunt cu adevărat în competiţie şi tratativele se poartă de pe poziţii de forţă. Ea semnifică şi dorinţa de dominare a partenerului gazdă, atunci când întâlnirea are loc în biroul său (pe teritoriul său).

În plus, acest tip de plasament ridică în cel mai înalt grad problema teritorialităţii şi a partajării mesei între zonele intime ale partenerilor. De fiecare dată când doi oameni stau faţă în faţă la o masă, în mod subconştient, ei o împart în două teritorii egale (pentru detalii, vezi şi paragraful privind Proxemica). Tactica hărţuirii prin invazia zonei intime poate fi extrem de eficace.

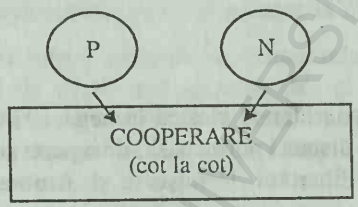
Avantajele sau dezavantajele pentru una dintre părţi pot fi create prin unghiul de iluminare, prin aşezarea faţă de perete, fereastră, uşă, sursă de căldură etc. Faptul că unul dintre parteneri primeşte lumina direct în faţă, în timp ce faţa celuilalt rămâne slab

iluminată, de exemplu, poate fi un important avantaj pentru cel de-al doilea. El primeşte mesaje mai clare pe seama fizionomiei, mimicii şi a gesticii partenerului. În negocierile în care se urmăreşte evitarea conflictelor nu se recomandă această variantă de plasament.

Poziţia de cooperare

Varianta de plasament alături, pe aceeaşi latură a mesei, numită şi aşezarea „cot la cot" sau poziţie de cooperare, este recomandată atunci când se urmăreşte eliminarea suspiciunilor partenerului sau când se doreşte atenuarea caracterului conflictual al unei dispute ; oamenii aşezaţi de aceeaşi parte a mesei se ceartă mult mai rar. În plus, se poate ascunde mesajul non-verbal al privirii, fizionomiei şi mimicii negociatorului.

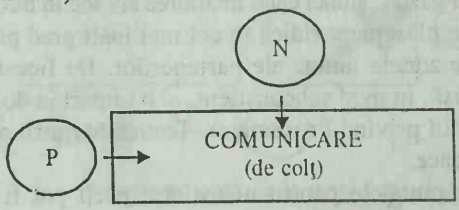
Varianta nu este tocmai accesibilă în negocierea contractelor de import sau export, cu un partener străin.



Plasamentul de acest tip semnifică o anumită familiaritate şi amiciţie între parteneri. Locurile de aceeaşi parte a „baricadei" le oferă sentimentul că au aceeaşi poziţie şi faţă de problema discutată. Este important să nu se creeze impresia că unul dintre parteneri invadează zona intimă a celuilalt. Poziţia negociator-stânga/partener-dreapta (pentru dreptaci) asigură un anumit avantaj negociatorului, dându-i o mai mare libertate de mişcare, o mai bună vizibilitate şi asigurându-i o economie de mişcări, atunci când prezintă documentaţii şi probe. Partenerul din dreapta este nevoit să facă mişcări suplimentare şi să se întoarcă, fapt care conduce la scăderea atenţiei.

Poziţia de colţ

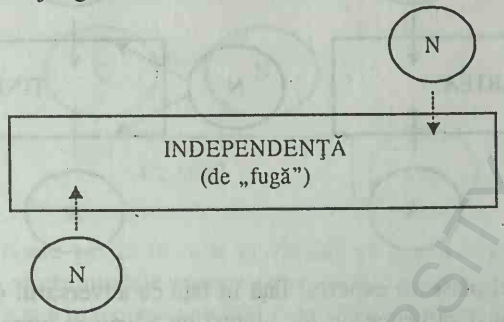
Colţul mesei s-a dovedit o barieră minimală atunci când oamenii conversează sau negociază aşezaţi la masă. Este poziţia strategică şi cel mai bun plasament la masa tratativelor, în ciuda faptului că este mai rar practicat. Oferă cele mai bune posibilităţi pentru a susţine privirea şi a urmări gesturile. Stimulează deschiderea şi instaurează o atmosferă prietenoasă, propice înţelegerii şi colaborării, între altele şi pentru că, în plan psihologic, face inutilă împărţirea teritorială a suprafeţei mesei. De regulă, în acest tip de plasament, persoana plasată pe latura mare are un uşor ascendent asupra celeilalte (posedă un teritoriu mai vast).



Astfel, se anulează obişnuita dominanţă atribuită persoanei situate în capul mesei la întrunirile în grup sau la mesele festive.

Poziția independentă

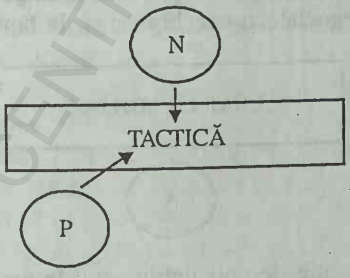
Nu este propriu-zis un plasament compatibil cu negocierea, ci mai curând acea poziție aleasă de acei oameni care nu doresc cu adevărat să stabilească un raport între ei, eventual, nu doresc să ajungă la un acord.



Acest tip de plasament este adoptat spontan în biblioteci, în restaurante sau în parc și exprimă indiferența partenerilor, uneori chiar și ostilitatea lor. Nu este recomandat în negocieri, în afară de cazurile în care nu se dorește o discuție sinceră și deschisă cu partenerul.

Combinație tactică

O combinație tactică între variantele „poziție de colț" și „față în față" este cea propusă în figura de mai jos. Partenerii, deși se află de o parte și de alta a mesei, sunt plasați în afara poziției de confruntare directă. Ei nu se află față în față. Unul dintre ei este așezat ușor lateral și are scaunul orientat pe un unghi de 45° față de axa mesei.



Poate fi un plasament potrivit pentru negocierile protocolare, care devin mai calme și amiabile. Este insistent recomandat în cazul interviurilor de recrutare a personalului.

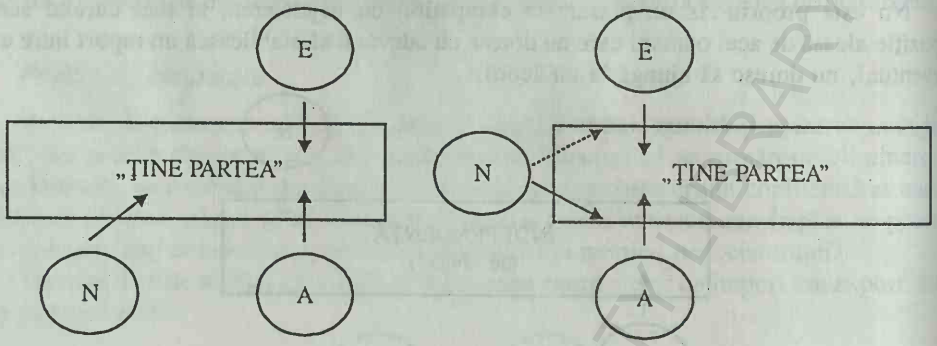
Plasamente cu trei negociatori

Pentru cazurile în care negocierile sunt purtate în trei sau mai multe persoane, am ales, în cele ce urmează, variantele de negociere uzuale și câteva comentarii asupra lor.

Ține partea adversarului

Este un plasament interesant pentru situațiile în care negociatorul (N), aflat în negocieri cu adversarul său (A), atrage la tratative un expert tehnic, contabil sau de altă

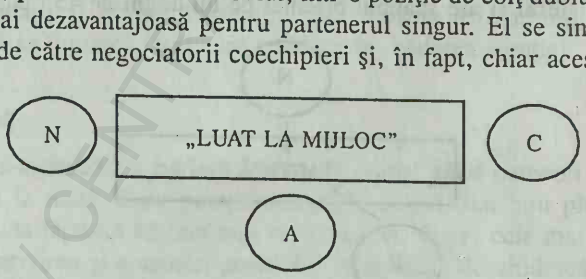
profesie (E). Negociatorul urmăreşte să-şi pună adversarul (A) în competiţie cu expertul, sugerând că el rămâne mai curând de partea adversarului său.



În această idee, el plasează expertul faţă în faţă cu adversarul (poziţie competitivă), având grijă ca el însuşi să ocupe un loc alături de adversar (umăr la umăr, poziţie de cooperare) sau un loc în poziţie de colţ, dar în capul mesei (poziţie de arbitru). Din acel loc, mimând că ţine partea adversarului său, care este şi adversarul expertului, el va pune întrebări acestuia din urmă.

Luat la mijloc

De această dată, negociatorul (N) este însoţit de un asistent, o secretară sau un consilier (C), care se află de partea sa, din capul locului, indiferent de plasament. El şi coechipierul său se vor plasa faţă în faţă, în capul mesei, iar adversarul singur, (A), va fi plasat la mijloc, pe latura mare a biroului, într-o poziţie de colţ dublu. Este schema de plasament cea mai dezavantajoasă pentru partenerul singur. El se simte pur şi simplu „luat la mijloc" de către negociatorii coechipieri şi, în fapt, chiar acesta este adevărul.



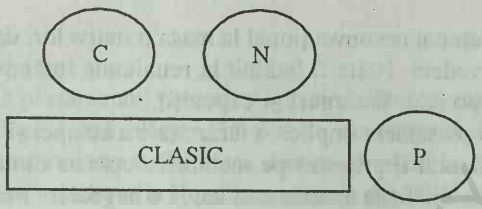
Partenerul singur, în poziţie de colţ dublu, are de urmărit două surse de mesaje, plasate în direcţii opuse. Asta îl oboseşte şi îl irită, diminuându-i atenţia şi concentrarea.

O variantă mult „îndulcită" a acestui plasament este aceea în care partenerul singur, (P), ocupă latura mai îngustă a biroului, se află în capul mesei, cu un mai bun control asupra celor doi adversari.

Clasic, în trei

Varianta clasică de plasament în trei la masa tratativelor, potrivită pentru situaţia în care negociatorul (N) participă la discuţii însoţit de consilier, asistent sau secretar, (C), este aceea în care coechipierii ocupă, umăr la umăr, o aceeaşi latură mare a mesei dreptunghiulare.

În acest caz, este important şi favorabil pentru partenerul singur, (P), să găsească poziţia din care îi poate urmări simultan pe cei doi coechipieri, fără a intra în competiţie cu ei. Locul din capul mesei ar putea fi cel mai potrivit. Dacă negociatorii vor încerca să-l controleze, manipuleze şi persuadeze prin schimburi de ştafetă, şoapte, mimică, gestică etc., se vor afla sub controlul lui.



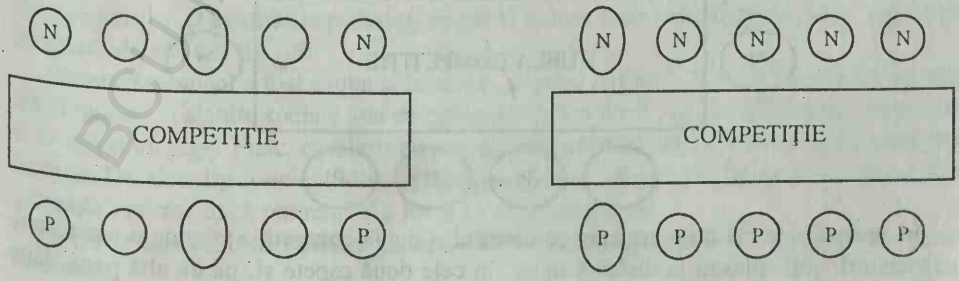
Partenerul singur poate păstra în raza sa vizuală pe ambii negociatori coechipieri, urmărindu-le reacţiile şi eventualele mesaje non-verbale. În condiţiile date (raport de 2 la 1) este chiar varianta cea mai convenabilă din punctul de vedere al partenerului singur.

2.2. Plasament pe echipe

În cazurile în care negocierile se poartă între două echipe sau delegaţii, negociatorul şef va fi însoţit de colaboratorii săi, tot aşa cum partenerul său va fi împreună cu delegaţia din care face parte şi pe care o conduce. Pentru negocierea în echipă, există de asemenea câteva variante tipice de plasament la masa tratativelor.

Competiţie faţă în faţă

Schema de plasament faţă în faţă, de o parte şi de cealaltă a mesei este cea uzuală şi, cel puţin în principiu, nu trezeşte nici un fel de suspiciuni. Este singura recomandată pentru negocierea cu delegaţii străine. Totuşi, cele spuse la plasamentul de doi, faţă în faţă, cu privire la stimularea agresivităţii şi crearea de avantaje pentru una din laturile mesei rămân valabile în totalitate. Discuţiile se poartă faţă în faţă, competitiv, de o parte şi de cealaltă a mesei tratativelor. Dispunerea membrilor delegaţiei partenere pe locurile de pe latura ce le revine poate rămâne la latitudinea lor. În orice caz, se recomandă ca delegaţia negociatorilor noştri să se aşeze, numai după ce ultimul membru al delegaţiei adverse s-a aşezat deja. Aceasta, nu doar din raţiuni care ţin de etichetă, cât din nevoia de a obţine cele mai bune „linii" de comunicare cu partenerii direcţi. Este ceva asemănător cu dispunerea fundaşilor de marcaj ai unei echipe de fotbal, pentru a-şi lua în primire adversarii direcţi.

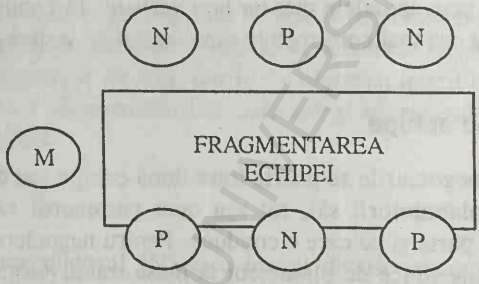


În principiu, protocolul european aşază şeful la mijlocul mesei, cu oamenii săi în stânga şi dreapta, la o distanţă invers proporţională cu rangul şi importanţa lor în echipă. La japonezi, şeful delegaţiei poate să se plaseze în capul coloanei.

Plasament ad-hoc

Este un gen de plasament neconvenţional la masa tratativelor, dar nu atât de „ad-hoc" precum pare la prima vedere. Poate fi întâlnit la reuniunile întâmplătoare sau în spaţii improvizate, aparent spontan, la târguri şi expoziţii.

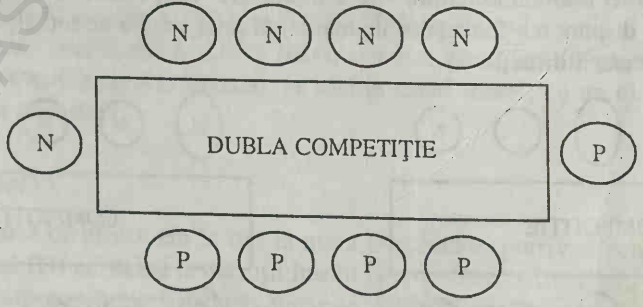
Această variantă de plasament implică o fărâmiţare a echipei şi încrucişări ale liniilor de conversaţie. Plasamentul îi privează pe membrii fiecăreia dintre echipe de avantajul consultării discrete între ei. Toate acestea conduc la o negociere mai puţin comodă şi mai greu de controlat.



Această variantă de plasament poate fi folosită premeditat, atunci când, în rundele anterioare de negocieri, nu s-a ajuns încă la un acord deplin asupra obiectului negocierilor. Au rămas în suspensie câteva detalii specifice, mai mult sau mai puţin semnificative. În ideea depăşirii dificultăţilor, la tratative este invitată o persoană „neutră", recunoscută de ambele părţi ca fiind o autoritate în domeniul discutat. Această persoană pretins „neutră" este aşezată în capul mesei, pentru a căpăta şi mai multă greutate.

Dubla competiţie la masa dreptunghiulară

Cea mai conflictuală schemă de plasare a două delegaţii la o masă dreptunghiulară este aceea în care şefii delegaţiilor stau faţă în faţă, în cele două capete ale mesei, iar membrii delegaţiilor stau faţă în faţă, pe cele două laturi lungi ale mesei.

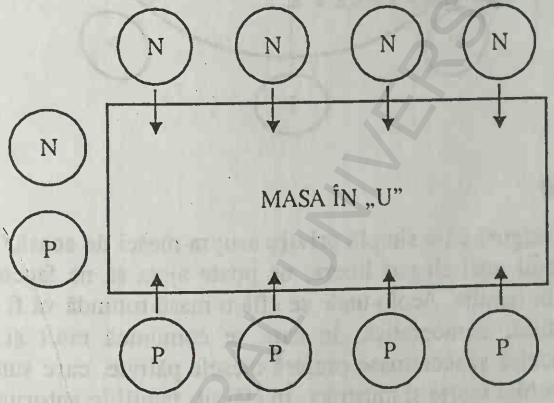


În această schemă de plasament se creează o dublă competiţie: pe de o parte, între negociatorii şefi, plasaţi la distanţă mare, în cele două capete şi, pe de altă parte, între

membrii celor două delegaţii, plasate faţă în faţă, de o parte şi de cealaltă a mesei. Plasamentul creează o ambianţă potrivită pentru negocieri extrem de dure şi de tensionate, eventual, pentru o declaraţie de război sau pentru anunţarea unui alt gen de represalii, denunţări de tratate sau rezilieri de contracte. Este un plasament neprotocolar şi câtuşi de puţin amiabil, impropriu pentru negocierile deschise.

Plasamentul în U

Tensiunea creată de plasamentul prezentat anterior slăbeşte mult în intensitate, atunci când negociatorii şefi se aşază alături, în poziţie de cooperare, în capul mesei. De regulă, acesta presupune renunţarea la masa dreptunghiulară în favoarea celei în formă de U. În numeroase întreprinderi din România, mesele din sălile de consiliu sunt dispuse în această manieră. Acest fapt simplu denotă mentalitatea autoritaristă.



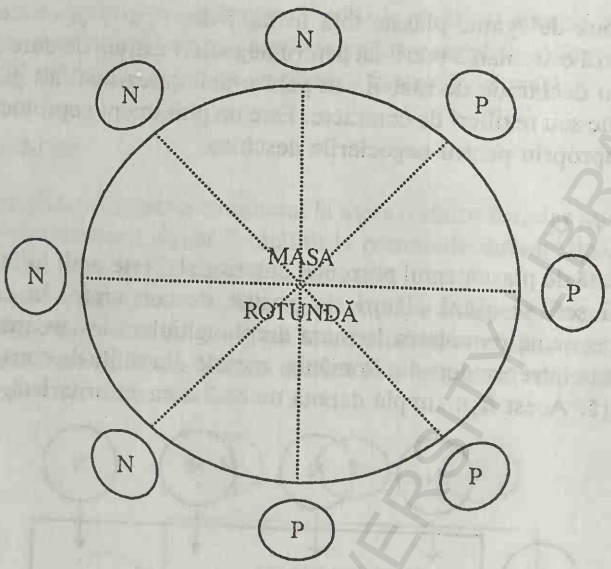
Important de remarcat este faptul că masa are două extremităţi, dar un singur cap. Îndeobşte, capătul dinspre uşă este perceput ca fiind coada mesei. Uneori, capul mesei este marcat psihologic de rangul şi dominanţa persoanei care îl ocupă. Astfel, capul mesei devine acela în care stă şeful.

Masa rotundă

O masă rotundă sau de forma unei elipse creează o atmosferă mai relaxată şi mai democratică. Ea oferă persoanelor din jurul său aproximativ acelaşi statut social, indiferent de poziţia ierarhică, oferă linii de comunicare directă echidistante, vizibilitate uniformă, zone intime şi spaţii de manevră egale. Masa rotundă atenuează mult competitivitatea dintre partenerii direcţi şi facilitează elocinţa, persuasiunea şi convingerea interlocutorilor. Inegalităţile psihologice pot fi induse doar prin distanţa care-i separă pe comeseni de şef sau de şefi.

Plasamentul ideal a fost căutat şi la masa „regelui Arthur", la care cavalerii n-au avut totuşi ranguri şi statute sociale atât de egale pe cât s-a dorit, din simplul motiv că printre ei se afla şi un rege. Fizic, cavalerii nu puteau, toţi deodată, să se plaseze echidistant faţă de rege. De aici, lipsa de echidistanţă psihologică şi neînţelegerile inerente. Masa este „rotundă" numai dacă oamenii din jurul ei au acelaşi rang.

Totuşi, masa rotundă rămâne cea la care se ajunge mai uşor la un acord, la o decizie favorabilă.



Masa de acasă

Allan Pease ne asigură că o simplă privire asupra mesei de acasă, în măsura în care aceasta este rezultatul unei alegeri libere, ne poate ajuta să ne facem o părere asupra distribuirii puterii în familie. Acolo unde se află o masă rotundă va fi vorba mai curând de o familie deschisă, democratică, în care se comunică mult şi sincer. Familiile necomunicative, închise şi secretoase preferă mesele pătrate, care sunt potrivite pentru lucru, pentru convorbiri scurte şi mustrări. În sfârşit, familiile autoritare preferă mesele dreptunghiulare, la care se ştie clar cine şi de ce stă în capul mesei, iar restul convivilor au locuri stabile, bine determinate, într-o ierarhie riguroasă.

2.3. Comentarii finale

În practică, variantele de plasament la masa negocierilor sunt, desigur, mult mai diversificate, în raport cu particularităţile spaţiului şi mobilierului existent. Oricare ar fi varianta concretă, întotdeauna sunt importante câteva aspecte:

- poziţiile ocupate să permită o comunicare discretă şi eficientă între membrii celor două echipe;
- spaţiul disponibil să fie suficient pentru a permite manipularea documentaţiei şi efectuarea unor demonstraţii;
- lumina, fie naturală, fie artificială, să nu dezavantajeze semnificativ doar una dintre echipe;
- sursele de căldură, umezeală, zgomot (uşa, de exemplu) sau diverse alte noxe şi factori de stres să nu dezavantajeze unilateral.

În funcţie de tactica adoptată pentru negociere, se alege şi plasamentul. Dacă se doreşte cooperarea, partenerul va fi plasat confortabil şi se va crea o ambianţă pozitivă. Dacă strategia de negociere aleasă se bazează pe stres, pe hărţuirea şi tracasarea adversarului, atunci masa şi plasamentul la masa tratativelor vor fi organizate corespunzător.

Capitolul III

ELEMENTE DE ANALIZĂ TRANZACȚIONALĂ

1. Analiza structurală
2. Analiza tranzacţiilor
3. Structurarea timpului
4. Simbioză şi dependenţă
5. Automanipularea
6. Poziţiile de viaţă existenţiale
7. Scenariile de viaţă
8. Schiţă psihoterapeutică

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Libertatea îţi dă puterea de a împlini proiectele tale, iar puterea îţi dă libertatea de a zădărnici proiectele altora."

(Eric Berne)

Zi de zi, suntem actori sau martori a numeroase scene de viaţă, în care oamenii se comportă diferit în împrejurări identice.

Aproape fiecare nouă experienţă de viaţă ne arată nu doar cât de diferiţi sunt oamenii, unii faţă de alţii, ci şi cât de diferit de ea însăşi se comportă una şi aceeaşi persoană în împrejurări similare. Emoţia răstăceşte raţiunea. Comportamentul „raţional" este deviat şi perturbat de o „logică ascunsă" a hormonilor şi sentimentelor. Deciziile noastre sunt adesea doar simple reacţii hormonale inconştiente, greu de controlat. Să ne oprim asupra câtorva exemple:

Exemplul 1. *Negocierea unei vânzări*

În momente diferite, mai mulţi clienţi abordează pe unul şi acelaşi vânzător. Atunci când vânzătorul anunţă preţul produsului, ei se vor comporta diferit şi contradictoriu. Ne vom opri doar la acei clienţi care se comportă aproximativ identic şi dau vânzătorului următoarea replică:

Clientul: „Domnule, preţul este prea mare!". Spune acest lucru încruntând sprâncenele, cu privirea aspră, plină de reproş. Clientul se manifestă ca un părinte care ceartă pe un copil obraznic. Mesajul său vrea să spună ceva de genul: *„Este o obrăznicie ceea ce faceţi voi cu preţurile. Ar trebui să vă fie ruşine, să fiţi pedepsiţi..."*.

Maniera în care vânzătorul preia interpelarea şi replicile pe care le va da vor fi însă diferite de la un client la altul. Ne oprim la analiza a doar patru variante de comportament observabile la vânzător (V1-V4), împreună cu posibilele lor consecinţe:

Varianta 1:

Vânzătorul: „Pe ce lume trăieşti matale!? Nu-i mare, domnule. Află că astea sunt preţurile azi!". El încruntă sprâncenele şi ridică tonul. Este autoritar şi se comportă tot ca un părinte care pune la punct un copil neştiutor. La această replică, este foarte probabil că clientul se va simţi ofensat. Va părăsi magazinul, trântind uşa. Există şi eventualitatea mai puţin credibilă ca el să-şi schimbe brusc atitudinea şi să ia un aer vinovat. În acest caz, îşi va cere scuze ca un copil prins cu o ghiduşie nepermisă.

Varianta 2:

Vânzătorul: „Da, aveţi dreptate. Aţi observat corect. Îmi cer scuze, dar... nu eu stabilesc preţurile". De această dată, are o voce tremurândă şi un aer vinovat. Se

comportă ca un copil vinovat pe care-l ceartă tatăl său. La acest tip de replică, clientul devine brusc mai condescendent, mai amabil. Spune blând, iertător, ceva de genul: *„Ei, lasă, lasă..., nu-i aşa grav. De altfel, nu am nimic cu tine anume..."*. Se comportă ca un părinte înţelegător, dispus să ierte.

Totuşi, este greu de crezut că va cumpăra; suspiciunea cu privire la preţul prea mare nu a fost demontată. Va pleca din magazin salutând cordial Vânzătorul.

Varianta 3:

Vânzătorul: *„Bună observaţie! Da, aveţi dreptate. Preţul pare mare, dar asta pentru că..."* şi încheie replica cu argumente care justifică preţul care, vezi bine, nu-i atât de mare pe cât pare. Cum va reacţiona clientul la acest nou discurs al Vânzătorului? Fapt este că probabilitatea de a cumpăra creşte semnificativ, după cum o demonstrează experimentarea tehnicilor de vânzare. În orice caz, reacţia clientului este influenţată de replicile Vânzătorului.

Varianta 4:

Vânzătorul: *„În raport cu ce anume este prea mare? Pe ce vă bazaţi când faceţi această afirmaţie?"*. Formulează replica pe un ton calm, neutru şi priveşte deschis în ochii clientului, fără obrăznicie, dar fără obedienţă. La acest gen de replică, este un fapt deja dovedit că clientul devine brusc mai atent. Adesea, cade o clipă pe gânduri. Ca într-o partidă de tenis, el are sentimentul că mingea i-a fost trimisă înapoi peste fileu şi se află în terenul său. Trebuie să o joace. În mod normal, se întrebă pe sine însuşi de ce a făcut afirmaţia că preţul este mare. Apoi, fie va spune motivul, aducând o informaţie bună pentru vânzător, fie va da din colţ în colţ, recunoscând că n-a avut o motivaţie pertinentă. A spus pentru că, pur şi simplu, aşa i s-a părut. De această dată, Vânzătorului îi va fi şi mai uşor să-l convingă să cumpere.

Exemplul 2. *Scenă conjugală*

O gospodină se învârte-n gol prin bucătărie. Pare abătută şi lipsită de chef. Intră şi soţul. Cu o voce tristă, tânguitoare, ea îl întâmpină cu ceva de genul: *„Nu mă simt bine. Am avut o zi proastă. Şeful a fost nervos, colegii distanţi, lucrarea nu mi-a ieşit, iar troleul a întârziat jumătate de oră. Mă doare capul"*.

Deşi nu-i explicit, mesajul ei spune că are nevoie de puţină compasiune. Poate şi de puţină tandreţe. Ceea ce se va întâmpla în continuare depinde atât de nevoile sale, cât şi de replica soţului:

Varianta 1:

Soţul este autoritar: nu acceptă dispoziţia psihică a soţiei, rămâne insensibil la S.O.S.-ul din vocea ei. Ia o postură ameninţătoare şi spune ceva de genul: *„Sper că nu cauţi motive să ne laşi fără cină"*.

El se comportă ca un părinte aspru care ameninţă un copil sau ca un şef care cheamă subalternul la ordine. Replica lui va provoca o schimbare în atitudinea soţiei? Două tipuri de comportament sunt posibile: a) soţia îşi cere scuze ca un copil obedient şi continuă munca, speriată; b) soţia se revoltă, ca un copil rebel, mai trânteşte ceva prin bucătărie, ia un calmant şi pleacă să se culce.

Varianta 2:

Soţul înţelege şi acceptă nevoia de compasiune şi tandreţe din mesajul soţiei. Îi zâmbeşte încurajator, o atinge tandru şi spune cu voce caldă: *„Te înţeleg, draga mea*

Munceşti mult. Ai multe griji pe cap. Sunt însă convins că îţi vei învinge slăbiciunea. Datorită ţie, vom avea o cină grozavă". El se comportă ca un părinte grijuliu faţă de un copil care are nevoie de încurajare.

Datorită acestui din urmă comportament al soţului, seara va putea fi frumoasă. Soţia a primit mesajul de afecţiune şi încurajare de care avea nevoie. A reacţionat pozitiv, străduindu-se să nu-şi dezamăgească soţul.

Exemplul 3. *Scenă la birou*

Secretara ajunge la slujbă după începerea programului. Şeful o vede intrând pe uşă şi spune pe un ton vesel, uşor ironic: *„Bună dimineaţa. Ştii cumva cât este ceasul ?"*.

În loc să răspundă la întrebare, secretara sare înţepată: *„Şefule, iar mă critici !"*.

Şeful enervat pe bună dreptate, continuă cu: *„Păi, am întrebat cât e ceasul. Cum dracu' să nu critic... ?"*.

Dacă scena se repetă de câteva ori, este foarte probabil că secretara îşi va pierde slujba. Lucrurile ar putea lua o altă întorsătură dacă ea ar răspunde pur şi simplu la întrebare.

Ea este victima unei deficienţe de comunicare ; percepe întrebarea şefului ca un atac la propria persoană (în parte, asta şi este, dar nu contează). Drept urmare, dă un răspuns ţâfnos, care nu poate rămâne fără urmări. Tipul de replică pune în pericol relaţia.

Exemplul 4. *Frustrare*

Doamna M., mamă a unui copil, se uită la televizor împreună cu soţul. Pe ecran, apare un bărbat celebru, cu care ea avusese o relaţie înainte de a-l întâlni pe soţul de astăzi. Bărbatul de la televizor anunţă faptul că se căsătoreşte. Evident, cu altă femeie. Brusc, doamna M. este cuprinsă de o furie inexplicabilă. Îşi muşcă buzele, faţa i se întunecă, iar privirea îi scapără de reproş în direcţia soţului. Gata de harţă, doamna începe să-i caute soţului nod în papură. Seara este dată peste cap. Soţul nu înţelege nimic şi, culmea, nici soţia nu conştientizează cauza ascunsă.

Comentarii : Exemplele prezentate sunt scene obişnuite din viaţa cotidiană şi sugerează ideea că oamenii au o personalitate multiplă. Comportamentele lor au adesea o faţă ascunsă, iraţională. În plus, ei îşi influenţează reciproc comportamentele, fără să fie neapărat conştienţi de acest lucru.

O explicaţie coerentă vom putea găsi abia după ce ne vom însuşi conceptele şi tehnicile prezentate în acest capitol.

Directoarea Institutului german de studii cerebrale, Vera Birkenbihl, afirmă că Analiza Tranzacţională asigură o legătură *„între componentele intelectuale şi cele afective ale personalităţii umane"* (Vera F. Birkenbihl, *Antrenamentul comunicării*, Gemma Press, 1997).

Într-o manieră accesibilă şi profanului, Analiza Tranzacţională dezvoltă rapid capacitatea intelectuală şi emoţională a omului de a se înţelege pe sine, de a-i înţelege pe ceilalţi şi de a comunica şi relaţiona mai eficace. Ea oferă o cale relativ simplă de a răspunde unor întrebări precum *: Cine sunt eu ? De ce mă comport aşa, şi nu altfel ? Care este originea comportamentelor mele ? Cum am ajuns aici ? Ce-aş putea să fac pentru a dobândi psihologia învingătorului ?*

Răspunsurile permit şi omului de afaceri să tragă concluzii pragmatice cu privire la alegerea comportamentului de învingător, în negocieri sau în diverse conjuncturi şi anturaje.

Tehnicile AT ne ajută să economisim energia psihică şi să administrăm eficient relaţiile cu partenerii sociali. Utilizându-le în viaţa cotidiană şi în afaceri, obţinem mai uşor ceea ce dorim de la ceilalţi, oferind ceea ce ei doresc de la noi.

Ce este Analiza Tranzacţională?

În primul rând, AT este o teorie explicativă a personalităţii umane. Ea dezvoltă concepte şi instrumente care ne ajută să înţelegem cum suntem alcătuiţi sub aspectul structurilor psihice şi care sunt originile sau explicaţiile comportamentelor noastre repetitive.

În al doilea rând, AT este o teorie a comunicării umane, privită ca relaţie de schimburi reciproce. Cea mai sigură cale de a primi de la ceilalţi satisfacerea nevoilor noastre este aceea de a le oferi ceea ce au nevoie. Putem spune simplu: „dacă dai, ai", *„în bine sau în rău"*. AT dezvoltă tehnici şi instrumente care ameliorează competenţa de comunicare intra- şi interumană. Creşte capacitatea de relaţionare în cuplu, ca şi în organizaţie.

În al treilea rând, AT este o teorie a psihopatologiei umane. Ea oferă principii şi tehnici utile în psihoterapia cotidiană, ca şi în clinici speciliazate.

În al patrulea rând, în ultimele decenii, AT a devenit un instrument de lucru în management şi marketing. Are aplicaţii în vânzări, negocieri, diplomaţie, protocol, ca şi în armonizarea comunicării interne şi a relaţiilor din interiorul organizaţiilor.

Originea şi evoluţia instituţională

La jumătatea secolului XX, în SUA, psihiatrul Eric Berne (1910-1970) împreună cu un grup restrâns de psihoterapeuţi au experimentat o teorie alternativă la psihologia tradiţională şi a numit-o *Analiză Tranzacţională,* pe scurt, AT.

În 1965, s-a înfiinţat *International Transactional Analysis Association* (ITAA). Astăzi are peste 13 000 de membri. Adresa: 450 Pacific, Suite 250, San Francisco, CA 94133-4640; Phone: 1 (415) 453-0532; Fax: 1 (415) 485-5946. În 1976, s-a înfiinţat şi *Asociaţia Europeană a Specialiştilor în AT* (EAATS), ca şi numeroase alte asociaţii şi federaţii naţionale, răspândite în majoritatea ţărilor occidentale.

Filosofia AT

Analiza Tranzacţională răspunde unor exigenţe şi principii umaniste, cu privire la asumarea libertăţii şi responsabilităţii persoanei, la deciziile care-i privesc viaţa sa, la schimburile interumane şi la capacitatea omului de a-şi hotărî „destinul".

Între principiile şi postulatele importante în AT, reţinem:

- „Conştient sau nu, persoana *este cea care decide propriului său «destin». Maniera sa de a lua deciziile cruciale ale vieţii sale poate fi schimbată doar de ea însăşi"*
- *„Toţi oamenii au capacitatea de a gândi"*
- *„Oamenii sunt OK"* (Ian Stewart, Vann Joines, *Manuel d'Analyse Transactionnelle,* InterEditions, Paris, 1992, traducere în franceză de Anne-Marie Scherrer).

Toţi oamenii, cu excepţia celor cu grave leziuni cerebrale, au capacitatea de a gândi. Ţine de libertatea şi responsabilitatea fiecăruia să decidă ce vrea să facă cu viaţa sa. „Destinul" fiecăruia este chiar capacitatea sa de a-şi asuma conştient şi responsabil libertatea.

Etapele analizei

În linii mari, Analiza Tranzacţională se compune din patru părţi, fiecare însemnând un anumit tip de analiză:

1) Analiza structurală, care se preocupă de (auto)analiza propriei personalităţi,
2) Analiza Tranzacţională, care se preocupă de comunicarea cu ceilalţi şi de analiza schimburilor interumane,
3) Analiza jocurilor psihologice, care priveşte studiul jocurilor perverse din tranzacţiile ascunse, şi
4) Analiza scenariilor de viaţă, care priveşte „planul de viaţă" şi proiectele de viaţă depozitate în inconştient.

1. Analiza structurală

Experienţe de viaţă dintre cele mai banale probează neîncetat faptul că oamenii îşi schimbă în mod repetat şi profund starea de spirit. Adoptă comportamente diferite o dată cu schimbarea circumstanţelor şi a anturajului.

Se întâmplă deseori să auzim în jur sau să ne surprindem spunând ceva de genul: *„Nu ştiu ce s-a întâmplat... parcă nu eram eu"*, *„N-am vrut să spun asta, dar..."*, *„M-am purtat prosteşte, copilăreşte, n-am vrut să fac, n-am vrut să mă cert, dar..."*.

Regăsim aici o manieră intuitivă de a recunoaşte că personalitatea umană nu este coerentă şi nici unitară, identică cu ea însăşi, în fiecare clipă din zi sau noapte. Omul are o personalitate multiplă, mereu schimbătoare. În structura sa psihică, se regăsesc trei entităţi: copilul care a fost, părinţii care l-au învăţat cum să trăiască viaţa şi adultul care experimentează viaţa, autonom.

În fiecare persoană, coexistă şi se exprimă pe rând un copil, un părinte sau un adult. Fiecare din aceste trei ipostaze ale personalităţii sale trece periodic la cârmă.

Cunosc o directoare de liceu care, între orele 8:00 şi 12:00, este o fiinţă aspră şi autoritară la şcoală. Între 12:00 şi 14:00, este mamă tandră şi o soţie obedientă, acasă. După-amiază, la şedinţa de cenaclu, se copilăreşte. Plină de candoare, recită poezie la un loc cu elevii. Este tolerantă cu cei talentaţi, dar necruţătoare cu alţii. Soţul acestei doamne este autocrat în familie şi obedient la slujbă.

Ai cunoscut mulţi oameni ca ea. Unii îşi schimbă expresia atât de repede şi atât de mult, încât te întrebi dacă este vorba de aceeaşi persoană. Am cunoscut un şef de serviciu care, pe parcursul a două minute, era atât de obedient cu directorii, pe cât era de dictatorial cu subalternii. Tonul vocii, postura trupului, fizionomia şi privirea se schimbau în aşa măsură, încât părea de necrezut că este una şi aceeaşi persoană.

Practic, diverşii tăi interlocutori nu întâlnesc în tine aceeaşi expresie a personalităţii tale. Vocea şi privirea cu care faci un raport şefului sau profesorului, de exemplu, se modifică atunci când dai un ordin subalternului. Nu mai vorbim de privirea şi vocea cu care faci o declaraţie de dragoste. Fizionomia şi mimica sunt altele când oferi un cadou şi altele când înjuri pe cineva. Starea ta de spirit este, în întregul ei, fundamental alta.

1.1. Părinte-adult-copil

Cum este posibil ca, de-a lungul unor intervale scurte de timp, să observăm manier de a simţi, a gândi şi a se comporta atât de contradictorii la una şi aceeaşi persoană? Răspunsul la această întrebare l-a găsit Eric Berne, atunci când a formulat conceptu de stare a eului (engl. *Ego States*), cel mai important din Analiza Tranzacţională.

Iniţial, Berne a fost adept al psihanalizei, în spiritul căreia s-a format ca psihiatru A abordat analiza structurală a personalităţii plecând de la instanţele psihice freudiene Supraeu, Eu şi Sine (*Id, Ego, Superego*).

Ulterior, spre deosebire de Freud, a apelat la conceptul de stare a eului, identifica prin observarea directă a mimicii, gesticii, posturii, vocii şi limbajului pacienţilor săi O stare a eului este o ipostază concretă, observabilă şi relativ structurată a personalităţii

Berne a constatat că viaţa psihică şi personalitatea omului se dezvoltă pe trei stratur psihice legate principial de cele trei mari etape parcurse de-a lungul vieţii:

1) copilăria, lipsită de autonomie şi independenţă,
2) viaţa adultă, relativ autonomă şi independentă şi
3) vârsta parentală, a respectului faţă de norme şi valori morale.

În consecinţă, modelul de analiză structurală a personalităţii identifică trei forur interioare: infantil, adult şi parental. Corespunzător acestora, sunt definite trei instanţ psihice: **starea eului COPIL, starea eului ADULT şi starea eului PĂRINTE.**

Starea Copil

Este modul de funcţionare al unei persoane branşate la forul infantil, în care activează conceptul de viaţă „aşa cum o simte". Se dezvoltă de la naştere până la 5 ani, prin înregistrarea interioară a emoţiilor şi sentimentelor formulate ca răspuns la evenimente exterioare şi rămâne ipostaza în care sunt resimţite emoţii şi sentimente, de-a lungu întregii vieţi.

Notăm această stare cu (C). În ea se află: înclinaţia spre plăcere, joc, visare libertate, egoism, spontaneitate, creativitate, curiozitate, invidie, agresivitate etc. Când starea C este activă, persoana se „rupe" de lumea exterioară şi se branşează la universul interior. Reia în mod inconştient comportamente pe care le-a exersat în copilărie indiferent dacă sunt sau nu adecvate împrejurărilor.

Indiferent de vârstă, o persoană în starea C simte, gândeşte şi acţionează în manier proprie copilului din primii ani de viaţă. Este ipostaza în care percepe lumea înconjură toare prin ceea ce a simţit, şi nu prin ceea ce a gândit despre ea.

Forul infantil funcţionează ca o „bandă de magnetofon", care a înregistrat trăirile din copilărie, fără comentarii asupra lor. Când persoana se confruntă cu stimuli intens (critică, ameninţare, atac, laudă, alint etc.), această „bandă" cu emoţii şi sentimente s pune în mişcare.

Starea Copil este rezerva de energie, emoţie, sentiment şi creativitate, clădită p moştenirea instinctuală. Este orientată spre satisfacerea nevoilor biologice şi psihologice Starea Copil imaginează, visează, doreşte, se teme, se înfurie, se joacă, intuieşte, dă frâu liber curiozităţii, se lasă copleşită de complexe, de egoism, entuziasm şi poate fi motivată uşor. În starea Copil spunem: „mi-e cald, frig, teamă...". Ea nu se supune de bunăvoie interdicţiilor şi disciplinei; este guvernată de principiul plăcerii. Copilul percepe

propriile trebuinţe, vrea să fie sătul, să doarmă, să respire, să iubească şi să fie iubit. El nu ştie ce înseamnă bine, rău, permis, interzis, corect, incorect. Nu are conştiinţă morală.

Atunci când se află în C, o persoană retrăieşte emoţii şi sentimente provenite din experienţe anterioare sau imaginare.

- Comportamente: râde, plânge, tresaltă, dansează, face mutre, se bosumflă, descompune mecanisme, inventează, se joacă, mâzgăleşte, bate din picior etc.
- Expresii verbale: Vreau şi eu! Mi-e bine. Îmi place. Încerc şi eu! Dă-mi! Asta-i a mea! Ah! Oho! Lasă-mă în pace! N-ai dreptul să... Ce frumos! Mi-e cald. Nu mai vorbesc cu tine! Sunt imposibil! Eşti prost! Toate mi se întâmplă numai mie. Hai să ne jucăm! Etc.

În ciuda manifestărilor „copilăreşti", starea C nu este deloc o componentă puerilă a personalităţii. Aici se află energia, naturaleţea, spontaneitatea, intuiţia şi partea sensibilă a personalităţii. Ea funcţionează independent de morală şi de actul educaţiei. Se revoltă sau se supune spontan în faţa interdicţiei de a-şi satisface trebuinţele.

Starea Adult

Este modul de funcţionare al unei persoane branşate la forul adult, care activează conceptul de viaţă „ aşa cum a experimentat-o ea însăşi". Se dezvoltă de-a lungul întregii vieţi, începând de la 3-5 ani, prin înregistrarea şi interpretarea datelor obţinute din explorarea realităţii, prin încercare şi eroare. Este ipostaza intelectului: gândirea analitică, lucidă, „raţională", branşată la realitatea obiectivă.

Notăm această stare cu (A) şi o imaginăm ca pe un computer interiorizat, branşat la lumea exterioară. Starea Adult activează capacitatea persoanei de a observa atent, de a culege şi analiza date şi fapte din mediul exterior, de a le interpreta lucid, a le testa, a trage concluzii şi a lua decizii realiste, fără prejudecăţi şi fără implicare emoţională. Adultul este neutru în raport cu sentimentele din Copil şi prejudecăţile din Părinte. Ascultă atent, reformulează, se informează, se detaşează emoţional, se bazează pe experienţa proprie.

Adultul simte, gândeşte şi se comportă prin raportare realistă la ceea ce se petrece în jurul său, aici, acum, utilizând resursele disponibile pentru a-şi atinge obiectivele.

Forul interior Adult se comportă ca un ordinator. Aici se află sediul logosului, al gândirii cauzale, inductive şi deductive, al cunoaşterii experimentale. Comunicarea în starea Adult se bazează pe contactul atent cu partenerul şi cu realitatea înconjurătoare.

Expresia verbală este clară, logică, precisă şi concisă. Când se informează, foloseşte interogaţii, parafraze şi reformulări: „Încă n-am înţeles exact ce vreţi să spuneţi. Pot să verific dacă avem amândoi acelaşi punct de vedere? Dacă am înţeles eu bine, doriţi să... Pe scurt, ideea ar fi aceea că... Care este problema? Ce anume urmăriţi? Puteţi fi mai precis, mai concret?".

Când ia decizii, Adultul adună date, calculează, relativizează şi problematizează: „Eu gândeam că...; Este probabil să...; Există următoarele soluţii: ...".

Vocea este neutră, destinsă, clară, calmă. Cuvinte rostite frecvent pot fi: cine, ce, unde, când, de ce, câţi, câte, alternativă, posibilitate, soluţie, fapte, rezultate, obiective, mijloace, ipoteze, exact, inexact, da şi nu.

Postura trupului este dreaptă, destinsă. Gesturile sunt deschise şi dezinvolte, dar neutre.

Avantaje : Adultul judecă faptele fără prejudecăţi şi fără iluzii. Este ferm, dar flexibil. Este rece, detaşat, funcţionează ca o maşină. Nu se subordonează unor credinţe preexis- tente stării de fapt, nu se lasă tulburat de emoţii şi sentimente. „Nu amestecăm afacerile cu sentimentele", spune un om de afaceri aflat în starea Adult. Nu ia decizii nefunda- mentate şi nu face promisiuni fără acoperire, fără informaţii suficiente, fără să se asigure. A vrea şi a acţiona în raport cu logica faptelor, aici şi acum, reprezintă modul de manifestare perfect Adult.

În mod normal, Adultul are capacitatea de a interoga şi media eventuale conflicte între Copil şi Părinte, acordându-le sau nu latitudine, în mod realist.

Dezavantaje : Persoanele care funcţionează abuziv în Adult, exclusiv în termeni de eficacitate, fără a lua în seamă nevoile din Copil şi valorile din Părinte, ajung să fie private de bogăţia umanităţii. Sunt eficace, dar reci, lipsite de sentimente şi de valori morale. Rezumându-se la judecăţi matematice, ajung să se poarte ca nişte maşini, devin cinice şi pot spune : „Degeaba m-am frământat ! Viaţa nu are gust. Maşinile sunt de preferat oamenilor".

Starea Părinte

Este modul de funcţionare al unei persoane branşate la forul parental, în care activează conceptul de viaţă „aşa cum am învăţat-o de la părinţi". Se dezvoltă până la 5-7 ani (cei „7 ani de acasă"), prin integrarea sistemului de valori transmise de figuri parentale. După sugestia lui Jan Fergusson (*Autoritatea perfectă*, Editura Naţional, 1998, p. 60) ne imaginăm că, încă la naştere, în mintea noastră s-a declanşat o „bandă" care a înregistrat vocile parentale (mama, tata, fraţi, bunici, rude, educatori, medici etc.) care ne-au învăţat cum să trăim viaţa : ce e binele şi răul, ce se cade şi ce nu se cade, ce este permis şi ce este interzis, în ce să credem şi în ce să nu credem şi aşa mai departe. Ne şi amintim adesea mesaje de genul : Asta este interzis ! Asta face buba ! Fii tare ! Fii politicos ! Nu te smiorcăi ! Fă cum îţi spun ! Eşti un copil bun/rău ; Foarte bine ! Ai greşit ! Băieţii mari nu plâng ; Fii cuminte ! Nu te încrede în... ! Mama te iubeşte. Să nu ai încredere în femei ! Toţi bărbaţii vor acelaşi lucru etc.

Vocile de pe „bandă" sunt autorităţi parentale interiorizate, la care căutăm înţelepciune şi sprijin în alegerea propriilor comportamente. Mesajele depozitate în forul parental constituie o latură puternică a personalităţii şi influenţează comportamentul uman în două direcţii :

a) reproducerea şi copierea comportamentelor parentale şi

b) transmiterea prescripţiilor parentale către alte persoane.

Notăm această stare cu (P), fără a o confunda cu sensul biologic al noţiunii de părinte.

În copilărie, lumea înconjurătoare este conştientizată prin părinţi, fraţi, surori, educatori, eroi îndrăgiţi etc. Autoritatea lor induce constrângeri, interdicţii, obligaţii, valori şi criterii de judecată. „Vocile" interiorizate se transformă în principii.

Atunci când se află în starea Părinte, persoana simte, gândeşte şi se comportă într-o manieră copiată după figuri parentale. Activează pre-programarea mentală şi comporta- mentală, dincolo de experienţa proprie.

De pildă, o tânără fără experienţă spune : *„Nu trebuie să ai încredere în bărbaţi"* sau *„Toţi şefii sunt oameni răi"*, fără să fi cunoscut bărbaţii sau şefii la care se referă. În ea

vorbește vocea mamei sau a bunicii, care au făcut adesea aceste afirmații. Când cineva spune: *„Să nu ai încredere în străini"*, fără să fi suferit din cauza lor, se petrece același fenomen de împrumut de atitudini și idei preconcepute. Starea Părinte este forul prejudecăților și modelelor „bune" de urmat. Este activată spontan în relația cu propriii copii sau cu adulți care, conștient sau nu, sunt percepuți ca fiind „niște copii".

Figurile parentale „reproduse" în stare Părinte pot fi: mama, tata, profesorul, medicul, preotul, unchiul, bunicul, fratele mai mare, autorul preferat, eroul literar sau vedeta TV, șeful, patronul etc. Orice altă persoană cu care ne identificăm provizoriu, reproducându-i ideile și comportamentele, devine o figură parentală. În starea Părinte, ascultăm „vocile" care ne-au marcat și ne conformăm modelelor culturale în care am crescut. (În delirul de observație, bolnavul aude efectiv „vocile" care îi spun ce are de făcut.)

Cele mai multe mesaje parentale ne ajută să ne organizăm viața. Fără ele, am fi debusolați, lipsiți de repere morale. De pildă, faptul că timpul este periodizat de 2000 de ani și azi este joi mă ajută să-mi structurez viața. Este o zestre parentală colectivă.

Unele „voci" din forul parental devin balast, atunci când lumea se schimbă. Un coleg talentat în jurnalistică (făceam o revistă prin '90) provenea dintr-o familie de baptiști. Religia sa îi interzicea să bea, să cânte, să fumeze, să danseze și nu participa la agapele redacției. S-a izolat treptat și s-a văzut nevoit să părăsească redacția, înainte de a-și pune în valoare talentul.

Cu cât prejudecățile parentale sunt mai adânc imprimate (introiectate), cu atât persoana este mai puțin dispusă să verifice analitic datele realității. Are de-a gata o „judecată" prefabricată, nu-i așa?

Interdicțiile și obligațiile din forul parental se transformă în principii cu caracter universal și atemporal: „Trebuie să fiu tare! Trebuie să fiu amabil! Trebuie să fiu perfect! Trebuie să stau mai la o parte! Trebuie să nu cer! Trebuie să cer! Trebuie să-mi fac datoria și numai după aceea să mă distrez!" etc.

Când preiau mesaje direct din forul parental, oamenii devin încăpățânați, atoateștiutori, gata să respingă ceea ce nu intră în cadre preconcepute. Sunt gata să dea sfaturi și să îi învețe minte pe alții, să critice, să dea sentințe, dar și gata să protejeze, să ajute, să încurajeze, să alinte, să laude etc. Părintele din noi este înclinat să domine, să conducă, să ordone, să critice, să pedepsească, să condamne, dar și să protejeze, să îngrijească, să asigure, să orienteze, să mângâie etc.

Reamintim, nu-i vorba de sensul uzual al cuvântului părinte, ci de comportamente parentale, independente de vârstă. Un copil de 6 ani se află în Părinte, atunci când spune: „Tată, ești un rău dacă vii târziu acasă și o superi pe mama!".

1.2. Modelul structural PAC

Stările eului sunt modalități distincte de a simți, gândi și comporta ale unei persoane (sau ale unei organizații). Pentru a le distinge de cuvintele omonime, folosite cu sensul lor obișnuit, sunt scrise cu majuscule. Ele sunt simbolizate prin trei cercuri suprapuse. Ansamblul format de cele trei stări ale eului se numește Modelul structural Părinte-Adult-Copil (PAC) și se află la baza analizei structurale a personalității. Fiecare stare a eului funcționează independent de celelalte.

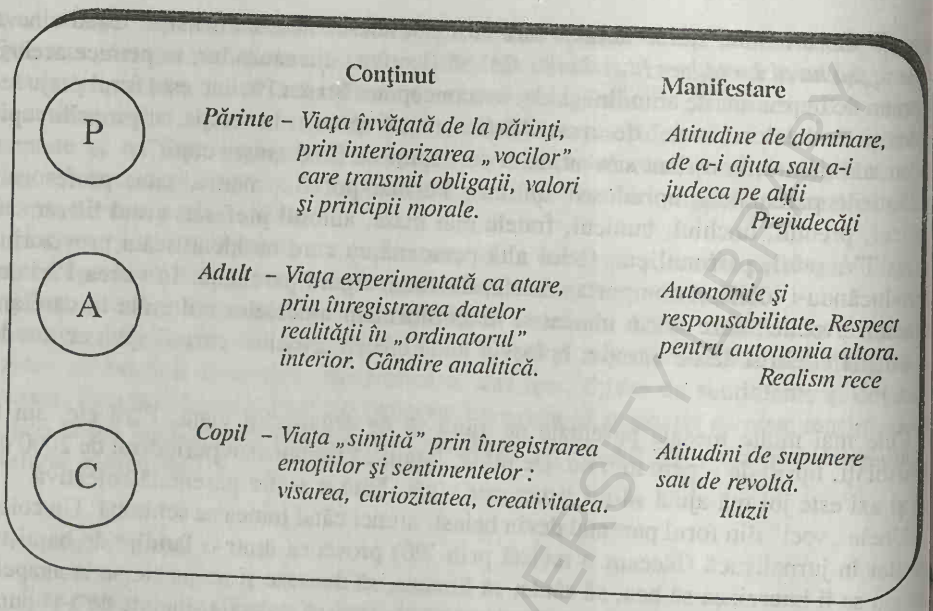


Fig. 3.1. – Modelul structural Părinte-Adult-Copil (PAC)

Indiferent de vârstă, o persoană normală funcţionează în toate cele trei stări ale eului. Trecerea de la una la alta modifică modul de a simţi, a gândi şi a se comporta. O stare sau alta poate fi dominantă şi poate influenţa succesul sau eşecul unei persoane, maniera sa de a-şi rezolva problemele şi de a comunica.

În funcţie de starea eului activă la un moment dat, persoana răspunde diferit la stimuli identici :

Exemplul 1 : O piesă de muzică rock.
Părintele : Cum pot oare tinerii să asculte chestia asta ?
Adultul : Muzica prea tare mă împiedică să te ascult.
Copilul : Mi-e poftă de un dans nebunesc.

Exemplul 2 : O scenă de violenţă stradală.
Părintele : Aşa-i trebuie fetei dacă stă aşa târziu pe stradă.
Adultul : Mă duc să sun la poliţie.
Copilul : Phii, ce scenă incitantă !

Exempul 3 : Un muzeu de artă modernă.
Părintele : Artiştii de azi nu mai au respect pentru tradiţie.
Adultul : Expertul a evaluat-o la 9 milioane.
Copilul : Ooo, ce chestie trăsnită !

Există o formă de energie psihică (cathexis), care poate fi asociată fiecăreia dintre stările eului (Ian Stewart, Vann Joines, *Manuel d'Analyse Transactionnelle*, InterEditions, Paris, 1991, p. 70).

Funcţionarea în starea Adult are nevoie de mai multă energie. Când suntem obosiţi sau nervoşi, funcţionarea în starea Adult este dificilă.

Într-o rundă de negocieri, stările eului negociatorului sunt activate selectiv, în funcție de situație, de tactică, de obiective și de starea eului în care se poziționează partenerul (C. Pasco, Prevet, *Mercatique et Négociation internationales,* Dunod, Paris, 1994).

1.3. Diagrama structurală a personalității

Conceptul de stare a eului oferă o explicație inteligibilă și pragmatică pentru formidabila capacitate umană de a disimula și adapta comportamentul la partener și circumstanțe. Pentru a progresa în plan personal și relațional, este însă nevoie de o aprofundare a conținutului și structurii analitice a stărilor eului.

Starea Părinte îmbracă două modalități de expresie pozitivă distincte: Părintele Normativ (PN) și Părintele Grijuliu (PG). Când Părintele Normativ funcționează în exces, devine Părinte Critic (Persecutor). Când Părintele Grijuliu funcționează în exces, devine Părinte Salvator. Persecutorul și Salvatorul sunt ipostaze negative ale forului parental.

De asemenea, există mai multe forme de manifestare a stării Copil. O delimitare utilă pentru analiza comunicării este propusă de Vera Birkenbihl (*Antrenamentul comunicării*, p. 90) și se rezumă la două forme: Copil Natural și Copil Tânguitor. Se poate discuta pe această idee. Totuși, majoritatea analiștilor iau în considerare patru ipostaze ale stării C: Copilul Liber (CL), Copilul Adaptat (CA), Copilul Rebel (CR), Copilul Obedient (CO). Uneori, acestora li se adaugă ipostaza de Copilul Creativ (CC) sau „Mic Profesor".

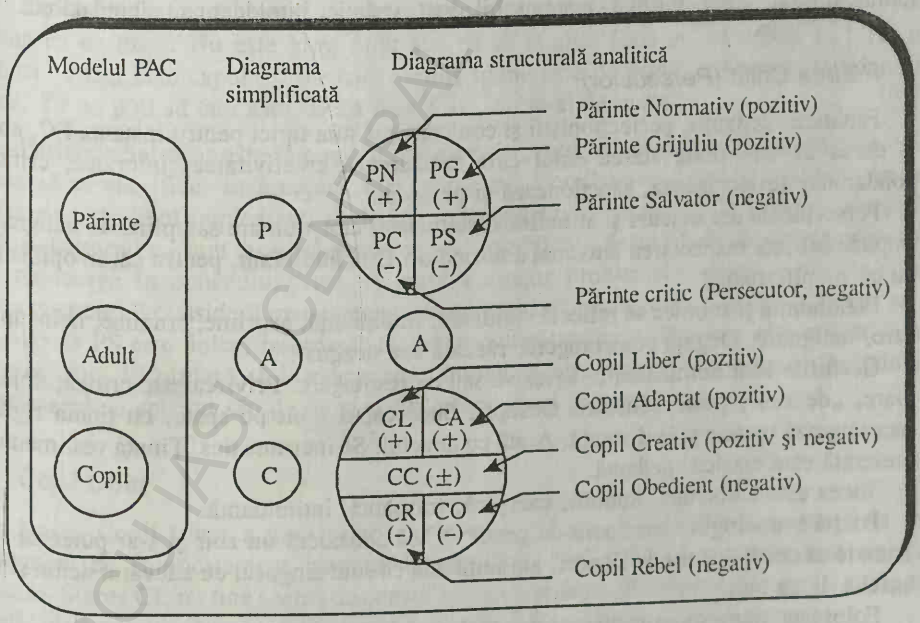


Fig. 3.2. - Diagrama structurală a personalității

Părinte Normativ

Capul familiei şi liderul unui grup adoptă cu precădere această instanţă parentală, în care o autoritate decide ce trebuie făcut sau nu, ce este bine sau rău. O persoană aflată în starea PN impune respect pentru valori morale, principii şi reguli esenţiale pentru structurarea şi integrarea socială, profesională şi familială: dirijează, evaluează, orientează, explică, critică, ordonă, sancţionează, interzice. Se raportează la morală şi lege, la reglementări tehnice, comerciale sau de altă natură. PN este ferm, dar nu intolerant. Este un factor de stabilitate.

Fizionomia şi mimica reflectă seriozitate, siguranţă, încredere şi stăpânire de sine.

Gesturile sunt sobre. Privirea sigură. Manifestă o atitudine de evaluare. Deseori, sprijină capul pe mână şi ţine un deget pe bărbie şi altul de-a lungul obrazului. Preferă distanţa şi orientarea bustului către partener, într-o atitudine de ascultare evaluativă. Ţinuta vestimentară preferată este cea clasică.

Vocea este joasă, sonoră, energică, fermă. Ritmul vorbirii este moderat. (Exemplu perfect: Mitropolitul Moldovei, Daniel Ciobotea.)

PN poartă monologuri interioare de genul: „Îmi place ca lucrurile să fie bine făcute şi în ordine. Trebuie să fiu calm, să mă port cuviincios. Cine a spus asta?". Foloseşte multe citate şi aduce în discuţie numele unor autorităţi în diverse domenii.

Expresii verbale predilecte: „Calm înainte de toate! Conform cu... După cum spunea... Este aşa cum îţi spun". Cuvintele folosite frecvent: regulă, disciplină, bine, moral, imoral, sigur, normal, responsabil, just, trebuie, întotdeauna, niciodată etc.

Părinte Critic (Persecutor)

Fanaticii, pedanţii, perfecţioniştii şi conformiştii sunt tipici pentru instanţa PC, abuz şi exces de PN. Este starea eului care cenzurează creativitatea, interzice, critică, condamnă, devalorizează, sancţionează şi persecută.

Persecutorul are discurs şi atitudine dictatoriale, atotştiutoare sau pline de indignare. Impune orbeşte respectarea întocmai a normelor. Este intolerant, pentru că, în opinia sa, nu există alternativă.

Fizionomia şi mimica sa reflectă rigiditate, intoleranţă, asprime, cruzime, neînduplecare, indignare. Degajă constrângere, răceală sau dezgust.

Gesturile sunt dominatoare, agresive sau de respingere. Privirea este critică, dojenitoare, „de sus", peste ochelari. Deseori, duce capul mult pe spate, cu ţinuta rigidă. Încrucişează braţele şi ia distanţă. Arată cu degetul. Se încruntă des. Ţinuta vestimentară preferată este clasică, pedantă.

Vocea este autoritară, sonoră, energică, tranşantă, intimidantă.

Poartă monologuri interioare de genul: „Mă consideră un zbir şi s-ar putea să fiu. Trebuie să controlez totul. Uneori, am impresia că sunt singurul cu adevărat demn şi mă întreb: la ce bun?".

Foloseşte citate moralizatoare (eventual, pasaje întregi din Biblie), subliniind nevoia teribilă de autoritate şi disciplină.

Expresii verbale predilecte: „De câte ori să-ţi spun? Conform cu... După cum spunea... Este aşa cum îţi spun, nu altfel! Nici nu vreau să aud! Descurcaţi-vă!". Cuvinte folosite frecvent: ordine, disciplină, obrăznicie, prostie, imoral, ridicol, anormal, irresponsabil, injust, trebuie, întotdeauna, niciodată etc.

Părinte Grijuliu

Este starea eului de coloratură maternă, care acordă permisiuni şi libertăţi, ocrotire, ajutor, susţinere, încredere şi atenţie. PG ajută şi alintă, dar într-un mod responsabil, constructiv şi încurajator. Creează condiţii ca partenerul să se ajute singur. Îl stimulează să-şi dezvolte propriile competenţe, dar nu face treaba în locul său.

Mame, bunici, educatoare, asistente sociale, profesori şi medici au, cu precădere, un comportament parental de acest tip. PG foloseşte sintagme precum: „Nu este grav...; Am încredere în tine; Poţi şi tu să faci asta; Uite cum se face".

Vocea este caldă, tonică, dar nu compătimitoare. Privirea este încurajatoare şi protectoare. Gesturile sunt deschise, prietenoase. Trupul este orientat spre partener şi se apropie, fără a invada zona intimă.

PG nu oferă un peşte, care hrăneşte o dată, ci învaţă partenerul să pescuiască, pentru a se hrăni singur. Nu-şi priveşte partenerul ca fiind neajutorat, ci îl încurajează să devină autonom.

Părinte Salvator

Este un PG exagerat, care acordă permisiuni şi libertăţi, fără să impună limite. Salvatorul supra-protejează, ocroteşte până la sufocare, acoperă şi alintă, fără discernământ. Mamele şi bunicile exagerate au comportamente parentale de acest tip.

Părinte Salvator foloseşte sintagme precum: „Vreau să fac asta în locul tău! Mă ocup eu de toate. Nu este grav. Sunt aici ca să te ajut. Lasă-mă să rezolv eu! Nu te obosi! Nu-ţi bate capul!". Mesajul ascuns spune ceva de genul: „Nu am încredere în tine. Tu nu poţi să faci asta. Dacă n-aş fi eu, nu te-ai descurca".

Părintele Salvator este în continuă căutare de „victime" neajutorate, pentru care este gata să se sacrifice. În preajma unei mame PS, copiii nu-şi dezvoltă Adultul, nu se maturizează. Sunt împiedicaţi să devină independenţi şi autonomi. În preajma unui şef PS, subalternii nu sunt lăsaţi să-şi asume responsabilităţi. Şeful PS rămâne după program şi nu merge în concediu. Vrea să rezolve singur problemele altora, pentru că (în subconştient) îi consideră incompetenţi, neajutoraţi, dar norocoşi că au un asemenea şef.

Vocea PS este dulce, mieroasă, tandră şi compătimitoare. Privirea este milostivă şi protectoare. El preferă să invadeze zona intimă, pentru a ajuta mai uşor, sufocându-şi partenerul cu spiritul său de dăruire. PS este o stare parentală negativă.

Copil Liber

Starea Copil Liber a unei persoane de orice vârstă este revenirea spontană la un fragment de comportament, parcurs în copilărie, fără inhibiţii parentale sau raţiuni adulte. Starea CL nu ţine seama de constrângeri exterioare. Se comportă natural, aproape de biologic, motiv pentru care se mai numeşte şi Copil Natural sau Spontan.

Copilul Liber manifestă fără jenă ceea ce simte, în mod spontan, sincer, entuziast, intuitiv, fără ipocrizie: bucurie, tristeţe, teamă şi mânie.

Limbajul este voluntar şi exclamativ. Strigă nerăbdător: „Vreau asta!", eventual luna de pe cer, fără raportare la realitate. Plânge sau râde, aplaudă sau se bosumflă uşor. *Vocea* este energică şi liberă, cu un debit verbal excitant, bogat în onomatopee. Poartă

monologuri interioare în registrul emoţional: „De unde dracu a mai apărut şi ăsta!", *Expresii verbale* tipice: „ah!", „oh!", „oauuu!", „O, la, la!!", „Ehee!", „Trăsnet!", „Durere!", „OK!", „gata!", „Ia uite-l şi pe ăsta!", „Hai!", „Nu ţine!" etc.

Privirea este vie, directă şi expresivă. *Gestica* este liberă, elastică, fără inhibiţii.

Avantaje: este tonic, reconfortant, sursă de energie, plăcere şi durere. Degajează stresul şi complexele psihologice. Este egocentric, bine branşat la propriile nevoi.

Dezavantaje: manifestări grobiene, „sălbatice", cade pradă instinctelor şi impulsiilor necontrolate. Ia decizii pătimaşe, care îl pot duce la „pierzanie" într-o lume lucidă şi pragmatică (Dan Popescu, *Conducerea afacerilor*, 1997, p. 127).

Persoana aflată în starea CL ignoră constrângerile realităţii şi problemele: *Hai s-o facem lată c-o viaţă avem! Nici o problemă! Simplu! Banal!* Spune vrute şi nevrute, exteriorizând senzaţii care aduc informaţii utile pentru Adult.

Copil Adaptat

Starea Copil Adaptat a unei persoane priveşte reflexe care, în copilărie, au ajutat-o să intre în graţiile celor mai mari şi puternici. Mostrele de comportament care au câştigat mai uşor dragostea figurilor parentale devin reflexe condiţionate: amabil, cuminte, smerit, ascultător, tăcut, conformist, pentru a nu supăra pe tata, pe fratele mai mare sau pe şef. CA este atent şi politicos, chiar şi cu cei care îi displac.

Uneori, CA este manipulativ, ipocrit, oportunist, dar rămâne convenabil pentru partener. Nu-l scoate din sărite şi obţine ce doreşte. Acţionează conform aşteptărilor altora, în special, în faţa interlocutorilor autoritari. Este flexibil, pentru a face plăcere, fără a se lăsa călcat în picioare. Se supune şefilor, respectă programul, regulile, uzanţele şi normele instituţionale, pentru a câştiga bunăvoinţa, pentru a păstra slujba. Starea CA este cea la care se branşează majoritatea elevilor şi studenţilor, atunci când sunt examinaţi. Vânzătorii o adoptă pentru a câştiga bunăvoinţa, iar politicienii pentru a câştiga voturi. Toate acestea sunt reflexe tipice pentru copilăria celui care se supune, se adaptează.

Atitudinea unei persoane în starea CA poate fi ezitantă, oscilantă, nesigură. Se justifică inutil, roşeşte des, dar mai şi simulează. Relaţiile interumane sunt marcate de respect şi amabilitate, uneori false, dar bine disimulate. În starea CA, persoana este lipsită de energie, entuziasm, autoritate şi importanţă.

Vocea este respectuoasă, chiar uşor slugarnică sau mormăită.

Expresiile verbale predilecte sunt de genul: „Aveţi dreptate, dar..."; „Aş putea să..."; „Să încerc şi eu..."; „Vă rog să..."; „Mi-ar plăcea să..."; „Aş face aşa, dar..."; „E bine?".

Postura este smerită, respectuoasă, iar zâmbetul neconvingător.

Monologuri interioare tipice: „Mă supun ca să obţin ce-mi trebuie"; „nu-i bine să înfrunt"; „oare-i bine aşa?"; „cum să-l iau"; „el este mai tare ca mine"; „nu prea contează ce simt eu".

Aflaţi în starea CA, oamenii au tendinţa de a acorda mai mare importanţă raporturilor cu autoritatea, decât rezolvării oneste şi corecte a problemelor. Autoritatea parentală care induce starea de adaptare este PN. În majoritatea cazurilor, starea CA dă rezultate pozitive, dar degajă slăbiciune.

Copil Obedient

Prea multă adaptare conduce la obedienţă şi slugărnicie. Starea Copil Obedient este negativă. Priveşte reflexele care, de-a lungul copilăriei, au suportat fără crâcnire sancţiuni aplicate de cei mai mari şi puternici. Mostre de comportament care au obţinut iertarea sau diminuarea pedepselor aplicate de părinţi devin reflexe condiţionate. Persoana aflată în CO este pasivă, umilă, slugarnică, conformistă, defetistă, anxioasă, ţine capul adânc plecat şi spinarea îndoită, pentru a supravieţui excesului de autoritate parentală. Cedează fără crâcnire. Se lasă călcată în picioare. În faţa unor reale sau presupuse violenţe parentale, nu opune rezistenţă, alegând spontan soluţia obedienţei totale.

Persoana aflată în starea CO se victimizează. Degajă slăbiciune, pasivitate şi pesimism. Este incapabilă să înfrunte încercările vieţii. Suportă, cerşeşte şi se tânguie. Este anxioasă şi se aşteaptă la ce poate fi mai rău. Se culpabilizează inutil. Lasă umerii să-i cadă şi adoptă o mină tristă, plângăcioasă. Comportamentul său comunică inferioritate, subordonare necondiţionată şi tendinţa de a se salva în anonimat. Persoana în CO este complet lipsită de autoritate şi importanţă, dar dispusă la sacrificii inutile şi devotament pervers.

Vocea este slabă, tânguitoare, rugătoare, ezitantă, greu perceptibilă, slugarnică, mormăită.

Expresiile verbale predilecte sunt de genul: „este greu"; „este trist"; „nu pot"; „aş putea încerca să..."; „vă rog mult să..."; „v-ar plăcea să..."; „aş încerca şi eu, dar..."; „Cum doriţi"; „Nu cred că-i bine ce fac şi mă opresc aici" etc.

Gestica tipică: capul prea plecat; trupul încovoiat înainte; gesturi închise, pleacă privirea; se bâţâie; roşeşte; ia o mină de cerşetor, de victimă etc.

Monologuri interioare tipice: „nu pot să mă afirm"; „nu trebuie să exagerez"; „oare-i bine aşa?"; „părerea mea nu contează"; „alţii ştiu mai bine decât mine ce..."; „eu nu contez" etc.

În starea CO, oamenii au tendinţa de a se lăsa persecutaţi şi devin dependenţi. Sunt lipsiţi de energie, claritate şi coerenţă. Autoritatea parentală care induce starea de obedienţă este PC.

Copil Rebel

Majoritatea analiştilor consideră revolta o consecinţă firească a comportamentelor CA şi CO. Acceptă starea Copil Rebel ca revers al adaptării şi obedienţei. Unii terapeuţi (belgianul André Moreau, de pildă) consideră starea CR şi ca un abuz de Copil Liber.

Starea Copil Rebel cuprinde reflexe condiţionate, în care revolta este reacţia spontană la autoritatea parentală. Revolta provoacă conflict şi se manifestă faţă de persoane considerate importante, dar autoritare sau indiferente. Mai bine conflict decât nimic. Principiul este valabil „pentru orice făptură umană" (Vera Birkenbihl, *Antrenamentul comunicării*, Gemma Press, 1998).

Orice este mai bun decât indiferenţa. Copilul Rebel reacţionează într-un mod interzis, şocant, obraznic, distructiv, ofensator, tocmai pentru a atrage atenţia asupra sa şi a ieşi din anonimat. În starea CR, oamenii au tendinţa de a-i provoca pe cei din jur să „atace". De pildă, un copil neluat în seamă de cei mari sparge o vază. Este certat sau tras de urechi, dar ajunge astfel în centrul atenţiei. În jocul psihologic numit „Atacă-mă!",

persoana care suferă din cauză că nu i se acordă atenţie provoacă indignarea celor jur, pentru a se confrunta cu ei, pentru a fi atacată.

Multe persoane aflate în CR sunt violente, grosolane, mint şi fac treaba prost, pentru a obţine măcar o recunoaştere negativă, decât nici una. Autismul poate fi considerat o rebeliune absolută, în care subiectul refuză să intre în contact cu mediul său, refuză să se adapteze, rămâne cantonat exclusiv în propriul univers.

Persoanele aflate în CR contestă, provoacă, contrează şi se plasează în opoziţie cu autorităţile parentale, cu instituţiile, cu interdicţiile şi obligaţiile. Afişează dezgust, aroganţă, ostentaţie, violenţă şi atitudini distructive. Acuză, se înfurie, fac mofturi, refuză orice influenţă şi interdicţie, comunică sec, tăios şi ostil.

Expresii verbale predilecte: Nu. Nu vreau. De ce eu? De ce nu eu? Voi nu aveţi dreptul să... Ce vreţi să faceţi? Sunteţi nebuni? Nu vă daţi seama că aşa nu se poate schimba nimic? Nu mă poate obliga nimeni să... Încetaţi o dată cu chestiile astea! Nu am încredere. Hai s-o văd şi pe asta!

Vocea este energică, răzbunătoare, arţăgoasă, stridentă sau grosolană. Debitul verbal este rapid, cu semnale de urgenţă şi panică.

Gestica şi mimica: mişcări ample, dar repezite; gesturi agresive; arată cu degetul; strânge pumnii; bate cu pumnul în masă; bate din picior; invadează zona intimă; acroşează violent (de piept, de guler, de braţ); scrâşneşte din dinţi; zâmbeşte răutăcios; fizionomie ostilă; privire obraznică, arogantă, sfidătoare.

Monologuri interioare: „Nu au dreptul! Am dreptul să... Este un abuz. N-o să le meargă cu mine! O să le arăt eu! Întotdeauna este la fel! Nu trebuie să-i las să facă asta".

Dezavantaje: spiritul de contradicţie afişat sistematic înrăieşte şi oboseşte; critica şi mânia devin distructive atât pentru anturaj, cât şi pentru cel care le afişează; dispreţul pentru autoritate, morală şi lege devine primejdios. Starea CR încurajează anarhia şi manifestările sataniste.

Avantajul utilizării moderate a stării CR este acela că protejează alte stări ale eului Copil şi eliberează surplusul de energie.

În starea CR, oamenii acordă importanţă exagerată contestării autorităţii parentale, riscând conflictul şi deteriorarea situaţiei. Eficacitatea ajunge să nu mai conteze. Autoritatea parentală care induce starea CR este atât PN, cât şi PC.

Copil Creativ (Little Professor)

Starea eului Copil Creator („Micul profesor") este un amestec de Copil Liber, Adaptat şi Rebel, care activează potenţialul intuitiv şi creativ al unei persoane. Este şi o formă incipientă de „Adult" pre-logic şi pre-analitic. Se dezvoltă începând de la un an şi jumătate, când, pentru copil, este important să „simtă" psihologia celor din jur, pentru a-i manipula în sensul îndeplinirii dorinţelor sale. La vârsta adultă, abilităţile de acest gen sunt utile în profesii care presupun numeroase contacte umane: actor, vânzător, profesor, mediator, negociator, dar şi savant sau inventator.

Aflată în starea CC, o persoană este profund absorbită de propriile preocupări mentale, prinsă de cele mai năstruşnice urzeli, planuri şi vise. Soluţiile oferite problemelor se bazează pe intuiţie, imaginaţie, aranjamente, combinări şi manipulare.

Starea CC dă frâu liber curiozităţii: pune întrebări, desface mecanisme, formulează ipoteze, caută răspunsuri intuitive la mici şi mari probleme.

Expresii verbale predilecte: „Găsim noi ceva să ne scoată din impas. Am sentimentul că aici se ascunde ceva. Simt că suntem pe drumul cel bun. Simt că aici clocește ceva. Am găsit! Am o idee. De ce nu? Intuiția îmi spune că... Mă întreb ce nu merge ca lumea etc.".

Deblocarea energiei din starea Copil și declanșarea potențialului creativ al CC reprezintă „secretul" pe care se bazează brainstorming-ul, sinectica și alte tehnici de stimulare a creativității în grup (Alain Cardon, *Les Concepts clés de L'AT*, Les Editions d'Organisation, 1993, p. 26).

1.4. Patologie structurală

Știm din banala experiență cotidiană că, după o masă copioasă, mare parte din energia organismului este dirijată spre digestie. Drept urmare, creierul este mai slab irigat cu sânge și se instalează somnolența și oboseala.

Lucrurile stau la fel și cu energiile psihice, care sunt distribuite spontan în starea eului unde este mai mare nevoie de ele, la un moment dat. Dacă are suficientă energie disponibilă pentru starea Adult, persoana poate analiza lucid și calm o situație, manifestă atenție și înțelegere pentru partener. Dacă nu există suficientă energie disponibilă (oboseală, boală, teamă, emoție etc.), persoana tinde să se posteze prioritar în starea C (pentru a se apăra, de exemplu) sau în starea P, pentru a-și procura idei gata „fabricate". Astfel, are loc un fenomen de excludere a unora dintre stările eului de către altele.

Activarea unei anumite stări a eului este dependentă de energia psihică alocată celorlalte. La unele persoane, energia psihică se stabilizează predominant în una sau în două din stările eului, împiedicând funcționarea normală a celorlalte. Acest fenomen se numește *excludere* și generează unele manifestări patologice.

Excluderea este o manifestare patologică, în care una sau două dintre stările eului sunt excluse, în mod sistematic, de la funcționarea normală. Nemaiavând acces la starea sau stările eului excluse, individul rămâne cantonat în celelalte, una sau două, disponibile. În consecință, prezintă o personalitate deficitară, incompletă.

În figura 3.3. sunt prezentate trei forme de excludere a uneia dintre stările eului. Starea exclusă este barată.

Situația notată cu 3.3.a) vizează persoana care exclude sistematic starea Părinte. Este o formă de handicap care conduce la lipsa de respect pentru valori, principii și reguli, la anarhie, satanism și libertinaj. Simplu spus: persoana nu are „cei șapte ani de acasă", nu are repere morale la care să se raporteze. Persoana este debusolată, dezorientată, rătăcită într-o lume fără structură, nu are nimic sfânt. Îi lipsesc conștiința morală și raportarea la un sistem de valori.

Situația notată cu 3.3.b) vizează excluderea stării Adult. Persoana are un handicap total, este lipsită de capacitatea de a face față realității. Trăiește doar un permanent conflict interior între P și C. Excluderea A este sminteala, demența, maladia mentală gravă, în diverse forme de delir psihotic. Handicapatul mintal este cel lipsit de starea Adult, lipsit de autonomie.

Situația notată cu 3.3.c) privește excluderea stării Copil. Este situația celor care și-au uitat copilăria. Capacitatea lor de a simți, de a fi spontani, liberi, creativi, visători, emotivi scade sau se pierde, în consecință. Copilul interiorizat nu mai este ascultat.

Dacă sunt excluse C şi A, persoana funcţionează exclusiv în starea Părinte : subiecţi în delir paranoic, fixişti, justiţiari, predicatori fanatici şi orbi. Dacă funcţionează doar A, subiectul este doar maşină, robot, cyborg. Dacă funcţionează doar C, subiectul este în delir, complet rupt de realitate, autic.

Contaminarea. O altă formă de patologie structurală a personalităţii este aceea în care frontierele dintre forul adult, forul parental şi forul infantil nu sunt precise, astfel încât stările eului nu mai rămân autonome şi independente. Aceasta se numeşte contaminare şi priveşte situaţiile în care starea Adult se amestecă, se contaminează în diverse proporţii cu celelalte două stări ale eului. De regulă, A este mai mult sau mai puţin contaminat de P sau de C sau de C şi P. Sunt posibile trei forme de contaminare :

- contaminarea Adult cu Părinte (figura 3.3.d)
- contaminarea Adult cu Copil (figura 3.3.e) şi
- dubla contaminare, Adult cu Părinte şi Copil (figura 3.3.c).

Prima formă de contaminare generează prejudecăţi, idei fixe preluate direct din P. Persoana nu mai face distincţie între ceea ce a experimentat ea însăşi şi ceea ce îi spun „vocile" parentale. Judecăţile sale sunt pervertite de prejudecăţi şi generalizări. De exemplu : „Tinerii de astăzi nu mai sunt destoinici ca altădată", „Lumea-i rea", „Toţi bărbaţii vor acelaşi lucru", „Să nu ai încredere în străini sau în femei sau în bărbaţi". Astfel de afirmaţii fac oamenii care n-au experimentat, ei înşişi, aceste „adevăruri", dar au convingerea că au făcut-o. Confundă experienţa proprie cu predica părinţilor.

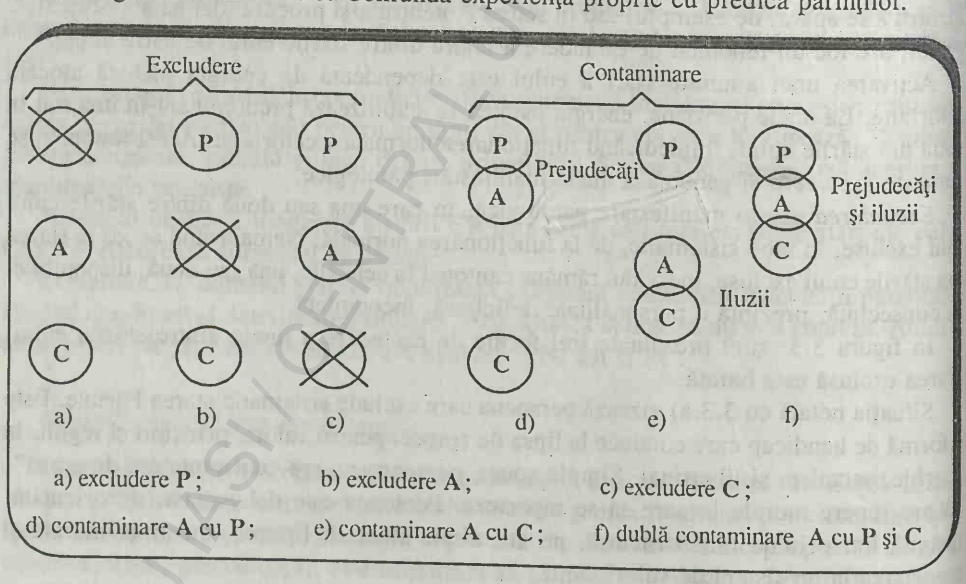


Fig. 3.3. – Patologie structurală

A doua formă de contaminare generează iluzii. Confundă realul cu imaginarul, faptele observate de Adult cu fantasmele din Copil. Un exemplu poate fi clipa trezirii din vis, în care nu se face distincţia clară de realitate. Un altul poate fi proiecţia timidului, care îşi închipuie că cineva care râde sau şuşoteşte o face pentru că el este caraghios. Aşa s-a întâmplat cândva, în copilărie, când motivele erau cu totul altele. El, timidul, a introiectat (interiorizat) această întâmplare şi are tendinţa de a o proiecta asupra realităţii.

Contaminarea A cu C generează judecăți pervertite de iluzii, de fantasme. Exemplu periculos: „Dacă nu mai gândesc, totul se va aranja de la sine" sau „Azi este ziua mea cu ghinion". Struțul bagă capul în nisip să scape de primejdie. A contaminat de C așteaptă miracole, zâne bune sau se ascunde după deget.

A treia formă de contaminare este și cea mai gravă, pentru că amestecă Părinte, Adult și Copil, într-un delir, deseori, exploziv. Contaminarea dublă duce la comportamente halucinator-delirante, în care logica și abilitatea Adultului (realitatea) se alimentează cu energia și fantezia Copilului (iluzia) și este întărită de autoritatea și fanatismul Părintelui (prejudecata). Acest melanj poate pune, abil, în operă idei anacronice, pe fond de iluzie și utopie. Exemple: „Lumea întreagă are nevoie de un singur stăpân, de o singură ordine" (Hitler).

În dubla contaminare, persoana repetă obsesiv un slogan din P, îl întărește cu entuziasmul din C și-l sugerează lui A ca expresie a realității. Prejudecățile sunt întărite de iluzii, iar A primește energia lui C și permisiunea lui P pentru a le pune în operă. Mari dictatori și cuceritori ai lumii, Stalin, Hitler, Timur Lenk și mulți teroriști primejdioși pot fi exemple mai mult sau mai puțin nefericite. Naționaliștii, extremiștii și teroriștii trăiesc această formă de contaminare.

1.5. Controlul stărilor eului

Știm din experiența comună că, în afaceri, politică sau în viața cotidiană, oamenii „joacă" roluri și disimulează adevăratele lor atitudini și stări sufletești. Uneori, sunt chiar foarte buni „actori". Acest lucru face ca starea eului unei persoane să fie dificil de apreciat cu certitudine, după expresia sa aparentă. Atunci când o identificăm cu precizie, suntem în avantaj, putem controla și orienta comunicarea și relația în direcția dorită.

De pildă, atunci când cineva mă „împinge" să mă răzvrătesc împotriva altcuiva, aparent, se află în starea CR. Totuși, faptul că nu se revoltă el însuși mă poate face să înțeleg că îi este frică. Prin urmare, se află în starea CA sau CO. Un șef care admonestează un subordonat, într-o manieră violentă (aparent este PC), poate face acest lucru pentru că îi este frică de șeful său, care i-a cerut acest lucru (în fapt, se află în CO) (Dan Popescu, *Arta de a comunica*, Editura Economică, 1998, p. 96).

Se constată că fiecare dintre stările eului poate avea două funcții distincte:

a) funcția de direcționare și control și
b) funcția de acțiune și exprimare.

Starea eului care exercită funcția de direcționare și control este cea dominantă, indiferent de alte stări ale eului prin care persoana se exprimă și acționează. Pentru a o identifica cu adevărat, este nevoie să observăm comportamentul persoanei un timp mai îndelungat.

În ceea ce privește propria persoană, este de dorit să păstrăm sub control în mod preponderent starea Adult. Aducerea sistematică a lui A la control este posibilă în măsura în care avem clar în minte obiectivele pe care le urmărim, problemele pe care le rezolvăm sau dificultățile pe care le întâmpinăm. Tipurile de întrebări utile în acest scop: „Ce vreau? Ce urmăresc? Ce decid în acest moment? Care este obiectivul? Cum pot ști dacă ating obiectivele? Ce mă împiedică să obțin ce vreau? Comportamentul meu, în acest moment, mă apropie de obiectiv?".

Pe de altă parte, judecata perfect adultă nu este suficientă pentru păstrarea echilibrului psihic, chiar dacă se dovedește eficientă în plan practic. Este necesar ca Adultul aflat la

control să consulte pe C şi P, să conştientizeze monologul interior. Psihoterapeutul belgian André Moreau afirmă că este esenţial să începem prin a consulta Copilul interiorizat, adică prin a conştientiza ceea ce simţim, pe cât posibil, în fiecare moment.

„Să simţi înainte de a gândi: acesta este punctul de plecare necesar oricărui proces. Este obişnuit în cultura noastră ca mai întâi să gândim, dar riscăm să inducem o înţelegere falsă, o interpretare nebranşată la corp (nu ascultă pe C, n.n.)", spune terapeutul belgian (André Moreau, *Incursiune în autoterapia asistată*, Polirom, 1999, p. 88).

După ce s-a pronunţat C, adică după ce a conştientizat senzaţiile şi sentimentele din Copil, Adultul aflat la control consultă morala parentală din P. Dacă ceea ce doreşte C este permis de P, va fi simplu: A urmează să creeze condiţiile necesare rezolvării problemei. Dacă ceea ce doreşte C nu este permis de Părinte, A are rolul de a media conflictul interior în mod realist şi convingător.

Într-un context social concret, maniera de a gestiona stările eului, activând pe unele şi trecând în rezervă pe altele, poate aduce avantaje sau dezavantaje. Strategia aleasă depinde de obiectivul propus şi de împrejurări.

Spre pildă, voi relata două experienţe personale. În una am „jucat" prost, iar în alta bine.

Prima experienţă: În etapa premergătoare integrării mele într-o catedră universitară, m-am prezentat în plenul unei şedinţe. Din C, mă iluzionam cu câteva atuuri: fusesem şeful unei promoţii, absolvisem cu medie mare, aveam experienţa „producţiei", unele reuşite în cercetare şi inventică, scrisesem o carte şi aveam un oarece „nume" în publicistică. Am jucat un A cu PN responsabil. Am prezentat fapte şi proiecte de viitor, inclusiv o teză de doctorat în fază avansată. Ideea generală a discursului era aceea că nu voi avea prea mare nevoie de „umbrela maeştrilor". Am exprimat şi câteva opinii privind orientări oportune în economia catedrei. Ce mai, am marşat pe dezinvoltură, maturitate, fermitate şi competenţă. În termenii AT, am jucat pe A şi PN.

Am jucat prost. Potenţialii colegi m-au privit cu respect, dar mi-au întors spatele. Ar fi dorit mai curând un CA sau CO, eventual un copil de mingi. Starea Adult n-a fost cea adecvată. Nu mi-a adus avantaje, în acel context. Ar fi fost mult mai adecvată exprimarea stării C (un A mai abil la cârmă ar fi făcut acest lucru).

A doua experienţă: Am mers la Editura Junimea pentru a concura la funcţia de contabil-şef. Nu prea ştiam contabilitate, nu aveam experienţa specifică, dar m-am iluzionat. Directorul care m-a intervievat era filolog. Avea pregătit un test pentru contabili, ceva cu balanţă şi bilanţ, pe care nu l-aş fi trecut la modul serios. I-am spus, cu naivitate, dar sincer: „Nu prea mă pricep, dar...". Apoi, m-am lansat într-o pledoarie entuziastă pe tema subvenţiei de carte, i-am arătat că scriu şi eu, că lucrez în presă, un teanc de articole etc. Nu aveau legătură cu postul solicitat, post care nu mi se cuvenea, de altfel. Am „jucat" un CL. A fost exact starea eului adecvată contextului; m-a angajat pe loc.

Numeroase astfel de exemple pot fi găsite cu uşurinţă în experienţa oricăruia dintre noi. Cu adevărat, ele nu au nimic paradoxal, injust sau revoltător. Pur şi simplu ţin de firescul cotidian. Important este să activăm starea eului adecvată partenerului, locului şi momentului.

1.6. Strategograma

În acest stadiu al analizei structurale a personalității se pot deja imagina o baterie de întrebări și o diagramă care aproximează ponderea diverselor stări ale eului în deciziile unei persoane. Strategograma a fost preluată și adaptată după seminariile lui Ph. Uzureau, care a obținut-o la seminariile lui Dominique Chalvin.

Nr.	Exemple de comportament	Mai curând adevărat	Mai curând fals
1	Mă frământă opinia celorlalți despre mine.		
2	Îmi împrumut cu ușurință lucrurile, fără a mă asigura neapărat că le voi primi înapoi.		
3	Am obiceiul de a prevedea, de a-mi planifica munca profesională și viața particulară; acest lucru îmi permite să fiu relaxat și liniștit.		
4	Fac tot ceea ce pot pentru a nu trece neremarcat de șeful meu și pentru a-mi face cunoscute rezultatele bune.		
5	În timpul discuțiilor, când îmi sunt atacate ideile, nu mă „ambalez", ci sunt gata să-mi repun în discuție anumite puncte de vedere, cu argumente solide.		
6	Nu admit ca o greșeală să fie repetată. Acest lucru mă irită.		
7	Criticile pe care ceilalți le aduc la adresa felului meu de a acționa mă fac, cu mare ușurință, să sufăr.		
8	Îmi place munca bine făcută, precisă, realizată cu mare grijă asupra detaliilor și la termen.		
9	Nu mi-e frică să le spun altora ceea ce gândesc, chiar dacă ei nu mi-au cerut acest lucru.		
10	Nu ezit să fac o muncă ingrată, pentru a-l ajuta pe un coleg obosit, chiar dacă nu am chef de asta.		
11	Nu fac concesii asupra securității muncii.		
12	Nu-mi place să mi se impună ceva.		
13	Îmi place ca în munca mea momentele de bucurie, în care să se râdă, să aibă destul loc.		
14	Șefii sunt în general imposibili; eu nu mă las dus de nas.		
15	Sunt dispus să ridic moralul oamenilor, când această nevoie se face clar simțită.		
16	Nu cred în rețete; prefer să experimentez eu însumi.		
17	Pentru mine, a conduce și a-mi asuma responsabilități înseamnă, mai curând, frică și încărcare cu griji.		
18	Sunt bine integrat în firma mea (în colectivul în care lucrez).		
19	Faptul că trebuie să urmez niște regulamente nu-mi creează probleme.		
20	Am principii și le aplic chiar dacă trebuie să le impun cu forța.		
21	Când simt că se fac presiuni asupra mea, nu mă las dus de nas.		
22	Observ cu ușurință detaliul care nu merge, pe care alții nu-l văd.		

Nr.	Exemple de comportament	Mai curând adevărat	Mai curând fals
23	Cred că este preferabil să consideri *a priori* oamenii inteligenţi şi cinstiţi, chiar dacă nu se confirmă întotdeauna.		
24	Nu-mi place să nu ajut pe cineva aflat în dificultate.		
25	Când cineva mă întreabă ceva, îmi place să-i explic şi să-l fac să înţeleagă.		
26	A dirija înseamnă a-i permite fiecăruia să-şi utilizeze mai bine potenţialul personal.		
27	În faţa unei decizii dificile, eu îmi asum datoria mea.		
28	Mi se întâmplă deseori să continuu să urmez anumite principii, chiar dacă mă îndoiesc din când în când de valoarea lor; aşa am fost crescut şi nu mă pot schimba.		
29	Prefer să ţin cont de părerea persoanelor de încredere, decât să risc experimentând soluţia mea.		
30	Muncesc rareori retras în singurătate: mă consult, mă informez, mă confrunt. Sunt un om de contact, nu de birou.		
31	Când sunt criticat, rămân calm şi sunt gata să-mi revăd poziţia, opinia sau comportamentul.		
32	Sunt mai degrabă generos. Îmi place să fac cadouri.		
33	Ador să mă ocup de mine şi să-mi satisfac plăcerile, fără rezerve.		
34	Sunt deseori influenţat de persoane care mă impresionează.		
35	Îmi place să mănânc şi să beau, uneori mai întrec măsura.		
36	Dacă vrei să mă găseşti, n-ai decât să mă cauţi!		
37	Cred că este important să fiu apreciat de anturajul meu şi să mă dovedesc aici mai eficace decât media.		
38	Îmi place să rezolv problemele celorlalţi, când sunt capabil să-i ajut cu adevărat.		
39	Am obiceiul de a mă opune cu vehemenţă atunci când nu sunt de acord cu ceva.		
40	Mă stăpânesc excelent, sunt mai degrabă un animal cu sânge rece.		
41	Înainte de a lua o decizie, mă informez, caut fapte, compar şi evaluez posibilităţile de realizare.		
42	Sunt foarte indulgent faţă de greşelile altora.		
43	Principiile mele morale sunt solide şi le aplic cu rigoare.		
44	Sunt discret şi modest, ceea ce mă face să rămân rezervat.		
45	În general, respect regulamentele.		
46	Când un coleg de muncă îmi cere câteva informaţii, nu ezit să i le dau.		
47	Am o mare capacitate de a motiva oamenii.		
48	Am tendinţa de a fi agresiv când ceva nu merge.		
49	Îi supăr destul de des pe oameni din cauza gafelor pe care le tot fac.		
50	Când încep o acţiune, prevăd deseori ceea ce se va întâmpla; de regulă, am în cap mai multe scenarii posibile.		

Nr.	Exemple de comportament	Mai curând adevărat	Mai curând fals
51	Sunt un bun negociator; am fost de multe ori solicitat pentru medierea conflictelor apărute în relaţiile dintre diverse persoane.		
52	Ştiu să-mi prezint ideile bune, atunci când este nevoie.		
53	Găsesc timp pentru a da o mână de ajutor colaboratorilor mei.		
54	Ştiu să încurajez o persoană căreia îi merge rău, chiar dacă nu mi se cere acest lucru.		
55	Îmi place să dau sfaturi altora, pentru a-i ajuta, chiar dacă eu nu le urmez întocmai.		
56	Când mi se cere să fac un efort, accept cu uşurinţă şi, astfel, sunt prea ocupat.		
57	Muncesc mult şi aplic corect procedurile prevăzute.		
58	În general, nu am probleme cu autorităţile.		
59	Deseori, deschid gura să spun „nu" şi iese „da".		
60	Am mulţi prieteni şi ne vedem frecvent, la nenumărate întâlniri, în care ne bucurăm şi râdem copios.		
61	Ştiu să găsesc şi să spun cuvântul care destinde atmosfera şi care face ambianţa plăcută.		
62	Activităţile fizice (mers pe jos, tenis, înot, grădinărit etc.) îmi plac mult şi mă menţin în plină formă.		
63	Dacă sunt frustrat de ceva, devin furios.		
64	În general, sunt punctual la întâlniri şi reuniuni; evit să mă las aşteptat de alţii. De obicei, ajung cu cinci minute înainte.		
65	Mă simt liber în alegerile şi iniţiativele mele.		
66	Într-un partaj, accept cu uşurinţă partea cea mai puţin bună sau mai mică.		
67	Am tendinţa de a-i socoti pe ceilalţi mai buni decât mine.		
68	Mă irită când văd slăbiciunea sau nehotărârea altora.		
69	În faţa autorităţii sunt mai degrabă alergic.		
70	Mă înţeleg bine aproape cu toată lumea.		
71	Sunt exigent cu mine şi cu ceilalţi.		
72	Sunt mai degrabă analitic decât intuitiv; asta îmi uşurează analiza minuţioasă a problemelor şi sinteza esenţei utile.		
73	Suport greu oamenii care nu sunt de acord cu mine.		
74	Sunt curios din fire, mă pasionează orice.		
75	Sunt vesel şi mulţumit. Sunt mai degrabă un om de viaţă.		
76	Pentru a trăi în societate, trebuie respectate un minimum de disciplină şi reguli.		
77	Îmi place să discut şi să am dreptate.		
78	Am tendinţa de a lua lucrurile în mână, a fi stăpân pe situaţie.		
79	Ar trebui să fie mai multă severitate în ceea ce priveşte excesul de viteză la volan.		
80	Mi se întâmplă destul de des să-mi întrerup interlocutorii.		
81	Deseori, am tendinţa de a-i bârfi pe colegii mei.		

Nr.	Exemple de comportament	Mai curând adevărat	Mai curând fals
82	Sunt fidel prietenilor şi colegilor, orice s-ar întâmpla.		
83	Am simţul responsabilităţii.		
84	Am convingerea că există valori ce merită păstrate cu sfinţenie.		
85	Am tendinţa de a fi foarte amabil şi milos. Sar în ajutorul celor necăjiţi.		
86	Cred că este uşor să transmit experienţa mea şi altora, pentru a-i ajuta.		
87	Când oamenii nu ştiu ce este bine pentru ei, eu îi sfătuiesc.		
88	Nu forţez mult măsura, dar obţin ceea ce doresc, de regulă.		
89	Există oameni care mă enervează şi fac eforturi să mă abţin.		
90	În general, ştiu să trag un profit practic din criticile care mi se aduc.		

Urmăreşte grila! Fiecare coloană regrupează propoziţiile corespunzătoare fiecărei *stări a eului*. Vei ţine cont doar de marcajele făcute în coloana *„mai curând adevărat"* din tabelul anterior. Fiecărei propoziţii marcate îi corespunde un punct. Numărul maxim de puncte ce se poate obţine pe fiecare coloană a grilei este 10. Însumează punctele obţinute de tine în fiecare coloană şi completează tabelul final, care reflectă **strategograma ta**. Reprezentarea grafică poate fi sugestivă pentru structura personalităţii tale.

Părinte Critic (persecutor) (-)		Părinte Salvator (-)		Părinte Normativ (+)		Părinte Grijuliu (Salvator) (+)		Adult (+)		Copil Liber (+)		Copil Adaptat (+)		Copil Rebel (-)		Copil Obedient (-)	
nr.	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*
6		2		8		15		3		13		4		12		1	
9		10		11		23		5		33		18		14		7	
20		24		27		25		16		35		19		21		17	
22		42		43		26		31		60		37		36		28	
49		54		45		30		40		61		57		39		29	
68		55		76		32		41		62		58		48		34	
71		66		78		38		50		65		64		63		44	
77		85		79		46		51		74		70		69		56	
80		86		83		47		52		75		82		73		59	
81		87		84		53		72		88		90		89		67	
total		total		total		total		total		total		total		total		total	

Notă:

- în coloanele *„nr."* *sunt* înscrise numerele curente ale propoziţiilor din tabelul anterior;
- în coloanele *„P"* vei înscrie câte un punct pentru fiecare propoziţie marcată ca fiind adevărată, în tabelul anterior.

Strategograma redă profilul strategiei tale de activare a elementelor structurii PAC în comunicare:

		Părinte Normativ	Părinte Grijuliu	Adult	Copil Liber	Copil Adaptat	
aspectul (+)	10						10
	9						9
	8						8
	7						7
	6						6
	5						5
	4						4
	3						3
	2						2
	1						1
aspectul (-)	1						1
	2						2
	3						3
	4						4
	5						5
	6						6
	7						7
	8						8
	9						9
	10						10
		Părinte Critic	Părinte Salvator		Copil Rebel	Copil Obedient	

2. Analiza tranzacţiilor

Această etapă a analizei ne ajută să înţelegem mai bine maniera în care comunică oamenii şi oferă soluţii pentru ameliorarea relaţiilor interpersonale. Propria manieră de a comunica cu ceilalţi poate fi mai eficace.

2.1. Semne de recunoaştere. *Strokes*

Cum ar fi o zi în care oamenii din jurul tău s-ar comporta ca şi cum n-ai exista? Nimeni nu spune „Bună ziua", nimeni nu răspunde la salut, nimeni nu te înjură. Nu-ţi vorbeşte şi nu te ascultă. Nu te vede, nu te atinge, nu recunoaşte că ai un loc al tău pe lume...

Nevoia de a fi recunoscut de ceilalţi, de a primi semne de iubire şi preţuire sau măcar de ură şi dispreţ este una dintre cele mai teribile nevoi umane. Semnele de recunoaştere sunt stimulente fizice şi mentale indispensabile supravieţuirii unei persoane, la fel ca hrana sau căldura. Lipsa stimulării psihosenzoriale alterează psihicul uman. De pildă, starea unui bolnav sau a unui bătrân, de care nimeni nu se mai interesează, pe care nimeni nu vine să-l vadă, să-l ia în seamă, se înrăutăţeşte rapid.

Orice semn de recunoaştere este mai bun decât nici unul, mai bun decât izolarea, anonimatul şi indiferenţa. Un zâmbet, un compliment, o medalie, o atingere tandră, ca

şi o insultă sau un pumn în plex sunt semne de recunoaştere sau stimulente. Nevoia de a le obţine este expresia primară a nevoii de comunicare.

Psihologul René A. Spitz a explorat orfelinatele, copiii care nu au parte de mângâieri, atingeri, îmbrăţişări şi vorbe bune. A constatat o drastică scădere a imunităţii; copiii privaţi de stimulente contractează uşor boli mortale. Când nevoia de contacte fizice nu este satisfăcută, „personalitatea se pierde, slăbeşte precum corpul supus înfometării", afirmă Dr. Timothy D. Wren (Dr. Timothy, D.W., *Seducţia*, Editura Ştiinţă şi Tehnică, Bucureşti, 1997, p. 41).

Privarea omului de stimulare senzorială şi mentală provoacă dezechilibre psihice şi fiziologice. Subiecţii experimentelor de acest gen (urechi înfundate, ochi acoperiţi, mănşoane, corp scufundat etc.) acuză dureri, halucinaţii şi alterarea psihicului. Demonstraţii similare s-au făcut şi pe maimuţe (Dr. Harry Harlow), la care lipsa de contacte fizice reciproce provoacă tulburări grave de comportament.

Neurologii, la rândul lor, au demonstrat că formaţiunile reticulate din creierul uman nu sunt active în lipsa stimulării senzoriale. Sănătatea fizică şi mentală este dependentă de stimuli.

Atunci când comunică, oamenii îşi transmit semne de recunoaştere reciprocă: salută, alintă, înjură, lovesc, laudă, critică, iubesc sau urăsc. Se stimulează reciproc. Nu-şi transmit doar informaţii (în plan cognitiv), ci împărtăşesc senzaţii, emoţii şi sentimente. Semnele de recunoaştere dau „sentimentul" că persoana există, în plan psihologic şi social.

Eric Berne a dat acestor stimuli denumirea de *„strokes"*. În limba engleză, cuvântul este ambiguu: pozitiv şi negativ, bun şi rău, mângâiere şi lovitură în acelaşi timp. (Manualele franceze de AT au propus sinonime: semne de recunoaştere, stimulente, contact sau „caresse".) *Stroke* este denumirea generică dată oricărui semn de recunoaştere şi valorizare interumană, oricărui stimul fizic, psihologic sau social prin care oamenii îşi recunosc existenţa, în bine sau în rău, îşi acordă valoare pozitivă sau negativă: salut, zâmbet, privire, mângâiere, atingere, vorbă, sărut, cadou, medalie, premiu, compliment, dar şi grimasă, critică dură, palmă sau înjurătură. Viaţa omului este o continuă goană după *strokes*. *Strokes*-urile transmit energie şi căldură umană, dincolo de cuvinte şi tăcere, la nivel hormonal, subliminal. Angajează şi percepţii inconştiente. Psihologii preocupaţi de „dialogul" mamă-copil (René Spitz) au dovedit experimental că schimburile emoţionale au o bază intercorporală, care comunică la nivel inconştient. Totul în om comunică omului.

Strokes-urile pot fi verbale (cuvinte), non-verbale (distanţe, gestică, voce) şi complexe (verbale şi non-verbale).

În AT, se face distincţie între patru categorii de *strokes*:

- *pozitiv condiţionat* este un *stroke* de genul: *„Te iubesc sau te apreciez dacă meriţi"*. Este pozitiv pentru că este agreabil şi condiţionat pentru că este oferit la schimb. În familie, asta ar însemna că un copil se poate bucura de dragostea şi disponibilitatea părinţilor dacă se comportă conform aşteptărilor acestora. La slujbă va primi un premiu, iar la şcoală va primi o notă bună, numai dacă le merită. Principiul schimbului este constructiv: „facio ut facias, do ut des";
- *pozitiv necondiţionat* este un *stroke* de genul: *„Te iubesc sau te apreciez, indiferent dacă meriţi sau nu"*. În familie, asta ar însemna că un copil se bucură de dragostea

părinţilor doar pentru simplul fapt că există. Va putea induce sindromul „copil de bani gata", care crede că totul i se cuvine pentru simplul fapt că există. La slujbă sau la şcoală, primeşte un premiu sau o notă bună, indiferent dacă merită sau nu. Principiul este distructiv: primeşti fără să dai;

- *negativ condiţionat* este un *stroke* de genul: *„Te pedepsesc pentru că altceva aşteptam de la tine"*. Un *stroke* negativ este resimţit dezagreabil; vei fi sancţionat, dacă nu faci ceea se aşteaptă de la tine;
- *negativ necondiţionat* este un *stroke* de genul: *„Nu pot avea încredere, nu pot face ceva bun pentru tine, orice ai face şi orice ai spune"*. Aşadar, vei încasa sancţiuni, indiferent de comportamentul tău. Este total distructiv.

2.2. Tranzacţiile

Oamenii oferă şi primesc *strokes*, în termenii unui schimb reciproc, de tip *stimul-replică*.

Ori de câte ori o persoană recunoaşte o alta (privire, zâmbet, încruntare, gest cu mâna, atingere, cuvânt de salut, laudă, critică sau orice altceva), ea transmite acesteia un *stroke* numit *stimul*. Dacă cealaltă persoană răspunde, indiferent cum, ea transmite un alt *stroke* numit *replică*. În limbajul AT, un schimb de *stroke* înseamnă o *tranzacţie*. Tranzacţia este unitatea comunicării interumane sau, după cum a spus Eric Berne, „unitatea de bază a discursului social". Atunci când Ştefan spune: „Ascultă, domnişoară!", avem doar o jumătate de tranzacţie. Dacă domnişoara spune: „Poftim!" sau „Lasă-mă în pace!" apare şi cealaltă jumătate. O relaţie de lungă durată este alcătuită din lanţuri de tranzacţii între stările eului interlocutorilor, care se atrag sau se resping similar polilor unui magnet.

Presupunem că noi doi, tu şi cu mine, ne întâlnim întâmplător într-un compartiment de tren. Intru şi spun *„Bună ziua!"*. Îndreptţi privirea către mine şi spui: *„Bună ziua!"*. În acest moment, noi am efectuat o *tranzacţie*. Mesajul meu se numeşte *stimul* tranzacţional, iar reacţia ta se numeşte *replică*.

În acest moment, avem o definiţie formală a tranzacţiei:

(O tranzacţie = un stimul tranzacţional + o replică)

După salut, conversaţia poate continua. În replică la salutul pe care mi l-ai întors, aş putea să întreb unde mergi sau cum ţi se pare vremea. Îmi vei răspunde şi, poate, vei mai întreba câte ceva. Vom derula, astfel, un lanţ de tranzacţii, în care replica uneia reprezintă stimulul celei care urmează. Comunicarea ia forma unui lanţ de tranzacţii succesive. De pildă, *negocierea* este un lanţ de tranzacţii între partenerii aflaţi la masa tratativelor.

Atunci când două persoane comunică, avem de-a face cu 6 stări ale eului aşezate faţă în faţă, câte 3 de fiecare parte. Nu-i totuna dacă o persoană salută cu un „Să trăiţi!" slugarnic, din starea Copil sau cu un „Bună!" autoritar, din starea eului Părinte. Ca să înţelegem cu adevărat comunicarea, este necesar să ştim care stări ale eului sunt active, la fiecare din persoanele care comunică. Tranzacţia este o relaţie între cele două stări ale eului, la care sunt branşaţi interlocutorii, în momentul emisiei-recepţiei unui *stroke*.

Facem distincţie între trei tipuri principale de tranzacţii: paralele, încrucişate şi duble.

2.2.1. Tranzacţia paralelă

Întreb: Cât e ceasul? Te uiţi şi răspunzi. Întreb vânzătorul cât costă o rolă de tapet. El deschide catalogul şi-mi arată preţul. Au loc tranzacţii precise, conştiente, în legătură directă cu ceea ce se petrece aici şi acum, între mine şi tine, între mine şi vânzător.

Cuvintele şi indicatorii corpului confirmă faptul că ne aflăm în starea Adult. Tranzacţiile care au avut loc sunt de tip Adult-Adult (AA).

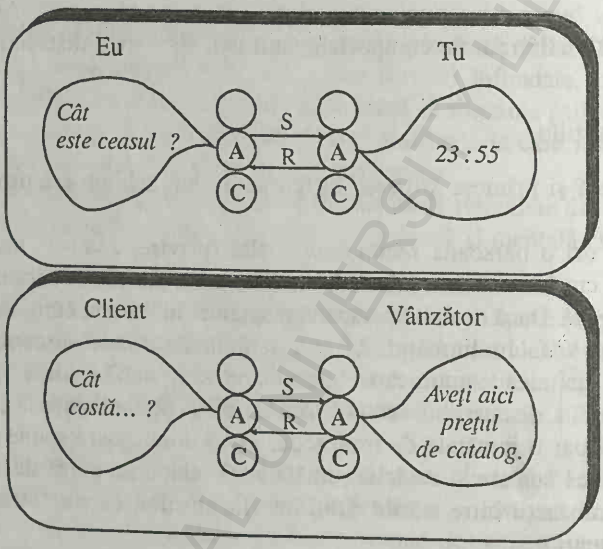


Fig. 3.4. – Tranzacţii paralele (AA – AA)

În figură, săgeţile care indică originea, direcţia şi destinaţia schimbului de mesaje se numesc *vectori tranzacţionali*. Litera S simbolizează stimulul, iar litera R simbolizează replica. Ambii vectori pleacă şi sosesc în cercurile reprezentând starea eului Adult. Vectorii sunt paraleli. Tranzacţia se numeşte *paralelă sau complementară*.

Tranzacţia paralelă este aceea în care vectorii tranzacţionali rămân paraleli, iar starea eului vizată de stimul este cea din care pleacă replica.

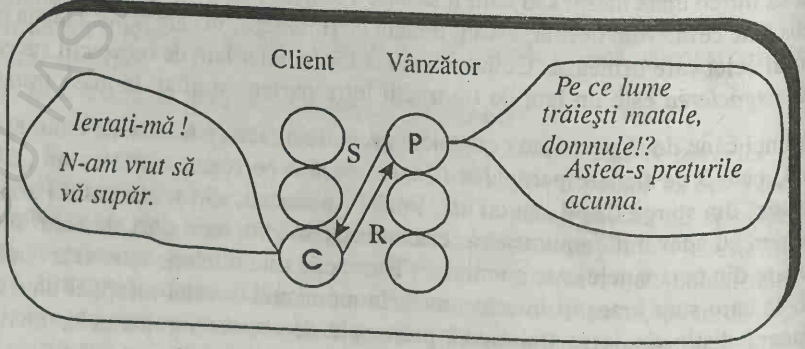


Fig. 3.5. – Tranzacţie paralelă (PC – CP)

Dacă manifest atitudinea unui Copil uimit şi întreb timid vânzătorul de ce este preţul atât de mare, este posibil ca el să treacă în starea Părinte. Adresându-se stării mele Copil, o să-mi ţină o predică despre ceea ce înseamnă preţurile astăzi, ca un tată care povăţuieşte un copil neştiutor. Aflat în starea Copil, voi fi impresionat de dojana vânzătorului şi voi da o replică de genul: *„Da, da... Îmi pare rău, n-am vrut să vă supăr"*.

Tranzacţia care a avut loc este tot una paralelă. Vectorul stimul pleacă din Părinte către Copil, iar vectorul replică pleacă din Copil către Părinte, aşa cum se sugerează în figură.

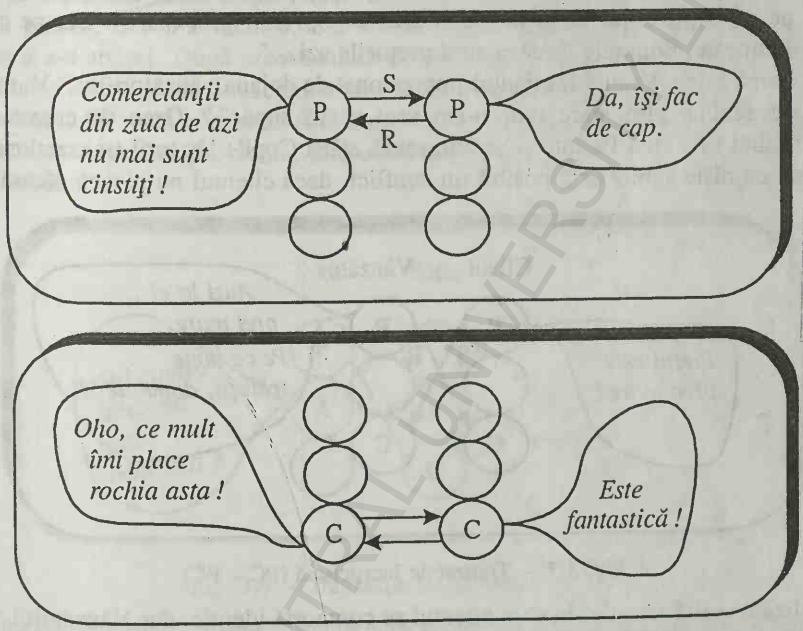


Fig. 3.6. – Tranzacţii paralele (PP – PP) şi (CC – CC)

Temă: Există nouă posibilităţi de tranzacţii paralele, anume: PP, PA, PC, AP, AA, AC, CP, CA şi CC. Imaginaţi alte două situaţii decât cele prezentate şi redaţi-le în scris!

Tranzacţia paralelă apare atunci când stimulul orientat către o anumită stare a eului primeşte exact replica aşteptată, exact din starea eului vizată. Are ceva previzibil şi nu incomodează pe nici unul dintre parteneri. Când întreb cât este preţul sau ceasul, aştept să răspunzi din Adult, ceea ce s-a şi întâmplat.

O tranzacţie paralelă poate avea loc între oricare două stări ale eului. O tranzacţie PP poate fi aceea în care doi profesori se plâng că nu prea vin studenţii la cursuri. O tranzacţie CC poate fi o declaraţie de dragoste.

Prima regulă a comunicării: Atâta timp cât tranzacţiile rămân paralele şi complementare, comunicarea poate continua nestingherit oricât de mult.

Asta nu înseamnă că nu va lua sfârşit la un anumit termen, ci doar că nimic din procesul comunicării nu rupe armonia dintre stimuli şi replici.

Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor
BIBLIOTECA

2.2.2. Tranzacţia încrucişată

Clientul, contrariat la auzul preţului, adresează Vânzătorului următorul *stroke* „*Domnule, preţul este prea mare!*". Spune acest lucru cu o anumită morgă şi cu tonu mustrător al unui părinte care ceartă copilul pentru cine ştie ce îndrăzneală. Se află în Părinte şi, normal, aşteaptă de la partener să răspundă din Copil, puţin ruşinat şi vinov de pretenţiile lui exagerate.

Vânzătorul însă nu face acest lucru. Trece şi el în starea Părinte. Priveşte clientul d sus, ca pe un copil obraznic şi îi ţine o predică: „Auzi, preţ mare! Dar pe ce lum trăieşti dumneata, domnule? Astea sunt preţurile azi...".

Întrebarea este: Va mai fi clientul impresionat de dojana vânzătorului? Va mai da o replică de genul: „Îmi pare rău, n-am vrut să vă supăr"? Greu de crezut. Ambi parteneri sunt în starea Părinte şi se adresează stării Copil. Vectorii tranzacţionali s-a încrucişat ca nişte săbii. Este posibil un conflict, dacă clientul nu pleacă ofensat.

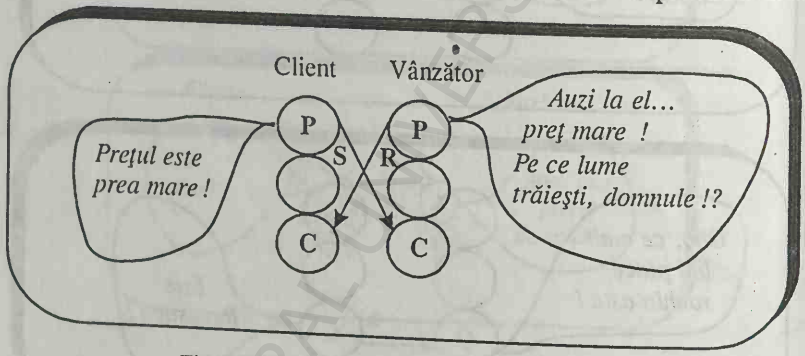


Fig. 3.7. – Tranzacţie încrucişată (PC – PC)

Analizăm o altă situaţie, în care clientul se comportă identic, dar Vânzătorul rămân impasibil şi întreabă calm, cu ton neutru: „*În raport cu ce anume este prea mare? P ce vă bazaţi când spuneţi aşa?*". Nu-i tocmai răspunsul din Copil, pe care îl aştept clientul, dar nu este nici o replică devalorizantă de la P la C. Este un răspuns Adult, car creează un disconfort acceptabil. Vânzătorul a tatonat Adultul şi i-a pasat mingea înapoi Dacă activează Adultul, clientul caută un răspuns acceptabil. Dacă rămâne în Părinte, s poate simţi ofensat.

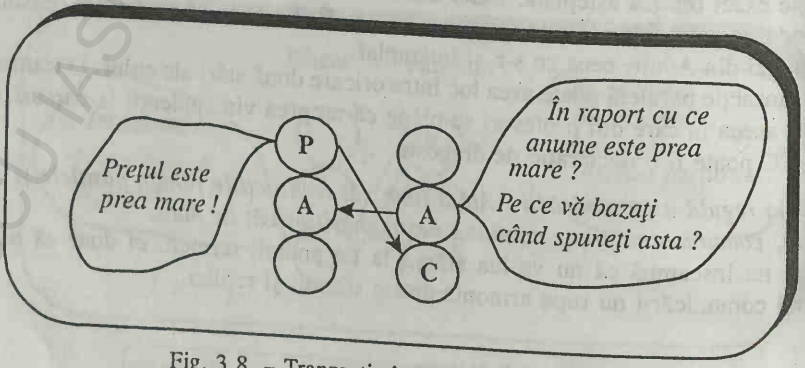


Fig. 3.8. – Tranzacţie încrucişată (PC – AA)

De această dată, tranzacţia este încrucişată într-o manieră acceptabilă, pentru că se tatonează Adultul.

Mai luăm un exemplu de tranzacţie încrucişată, o scenă conjugală, dimineaţa. Soţul e gata de plecare la slujbă. Şi-a pus pantofii şi pardesiul. A pregătit geanta, dar nu găseşte ochelarii. *„Ştii cumva unde-mi sunt ochelarii ?"* o întreabă pe soţie, cu un ton mai curând neutru. Doreşte o informaţie. Ea a văzut când a pus ochelarii în geantă, dar iritată de grijile bucătăriei, îi răspunde ţâfnos : *„Mai scuteşte-mă cu felul tău distrat de a fi în casă ! De ce trebuie să am eu grijă de toate ?"*.

Ea se comportă ca un Copil Rebel. Din Adult, ar fi putut spune simplu că ochelarii sunt în geantă, dar n-a făcut-o. S-a simţit minimalizată de interpelarea soţului. S-a înfuriat şi s-a apărat. După acest schimb de replici, perechea poate fi şifonată. Discuţia despre ochelari nu poate fi restaurată fără ca unul dintre ei sau amândoi să schimbe tonul şi atitudinea. Se riscă o ceartă. Altă dată, în situaţii similare, a fost altfel. Soţia a dat răspunsul care rezolvă problema, fără efort în plus şi fără supărare. Atunci, ea n-a fost Copil Rebel.

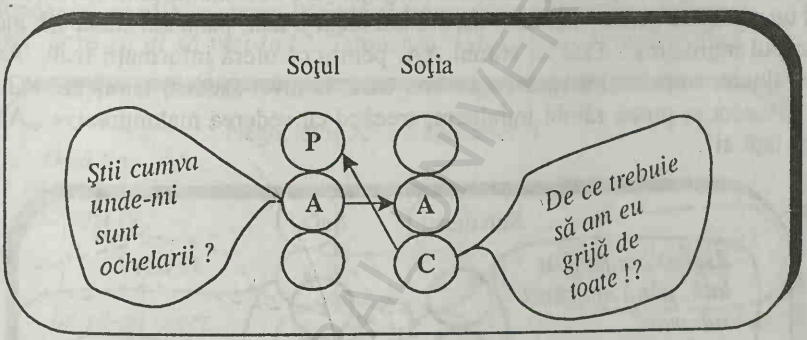


Fig. 3.9. – Tranzacţie încrucişată (AA – CP)

Tranzacţia încrucişată este aceea în care vectorii tranzacţionali nu rămân paraleli, ci se încrucişează ca nişte săbii. Starea eului vizată de stimul nu este cea din care pleacă replica.

„Încrucişat" este şi cuvântul care descrie destul de bine ceea ce resimt partenerii în cursul unei astfel de tranzacţii. Partenerul care încrucişează tranzacţia rupe firul şi fluenţa comunicării. Devine imprevizibil şi incomod. Tranzacţiile încrucişate sunt surse de suferinţă, atunci când dau peste cap unele presupuse ierarhii în relaţiile complementare : părinţi-copii, şef-subaltern, profesor-student, mentor-discipol, soţ-soţie etc.

A doua regulă a comunicării : Tranzacţia încrucişată produce o ruptură a comunicării. Pentru reinstaurarea acesteia este necesar ca unul dintre parteneri sau amândoi să-şi schimbe stările eului.

Ruptura comunicării este resimţită ca un şoc, o derută, o surpriză, o decepţie şi poate duce la conflict. Soţul întreabă Adult : *Ştii unde-i cartea Y din bibliotecă ?* Soţia răspunde Copil Rebel : *De ce-mi reproşezi mie faptul că uiţi unde o pui ?* S-a produs o tranzacţie încrucişată şi cei doi nu mai pot discuta despre carte, chiar dacă soţul nu a reproşat nimic, iar soţia ştie unde-i cartea. Un răspuns Adult rezolvă problema.

Sunt posibile 72 tipuri de tranzacţii încrucişate ($9 \times 9 = 81$, din care se scad 9 tranzacţii paralele).

2.2.3. Tranzacţia dublă (ascunsă)

Atunci când partenerii lansează simultan două mesaje, unul aparent şi altul ascuns, avem de-a face cu o tranzacţie dublă. Mesajul aparent este transmis la *nivel social*, iar cel ascuns la *nivel psihologic*.

Tranzacţiile duble diferă de cele paralele sau încrucişate prin aceea că implică simultan două stări ale eului şi transmit simultan două mesaje. Mesajul aparent este declarat, deschis şi, de regulă, verbal. Este un mesaj acceptabil la *nivel social*, cel mai adesea de tip AA.

În fapt, mesajul ascuns este cel principal, dar nefiind acceptabil în plan social, nu este lansat direct, ci sub masca şi protecţia mesajului aparent. Mesajul ascuns este transmis la *nivelul psihologic* al comunicării şi, de regulă, în limbajul trupului şi al vocii. Cel mai adesea, este de tip CP sau PC.

Un prim exemplu ar putea fi cel al unui angajat care vine mahmur la slujbă. Adresează şefului un mesaj de genul: „Şefule, aseară am făcut-o lată, până am căzut sub masă. Mă doare capul îngrozitor". Este un stimul AA, pentru că oferă informaţii reale. Angajatul are o strălucire în ochi şi o voce rugătoare, care, la nivel ascuns, tatonează PG sau CL din şef. Acesta ar putea zâmbi indulgent, trecând cu vederea mahmureala: „Am văzut şi eu ce faţă ai".

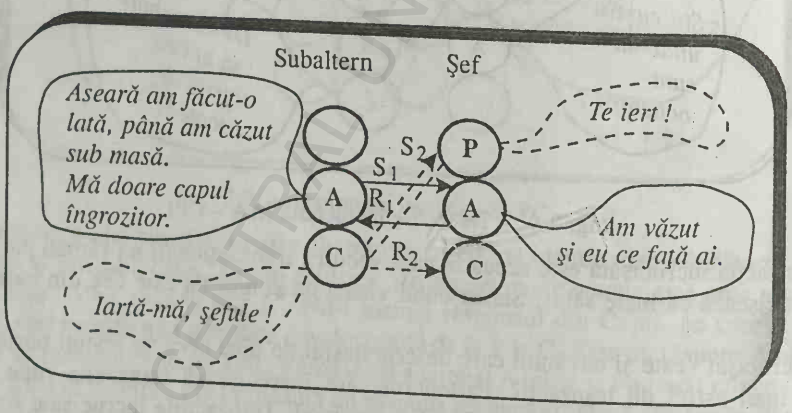


Fig. 3.10. – Tranzacţie dublă (AA – AA şi CP – PC)

De regulă, o astfel de tranzacţie poate activa şi starea Copil a şefului care, în locul unei replici parentale, ar putea spune râzând: „Nu-i o tragedie" sau „Dispari, strengarule!". Din acest motiv, se mai numeşte şi tranzacţie „în furcă".

Un alt exemplu de tranzacţie ascunsă este cea pe care o face Vânzătorul, atunci când încearcă subtil să acroşeze un client, prin tatonarea stării Copil, apelând la orgoliul şi vanitatea de acolo:

Vânzătorul: „Acest ac de cravată este cu totul special, prin design şi prin renumele creatorului. Presupun însă că-i peste ceea ce vă puteţi permite". Mai aruncă şi o privire provocatoare.

Clientul X (umflându-se în pene, cu un aer uşor ofensat): „Îl cumpăr... Eu îmi pot permite".

Clientul Y (cu un aer meditativ): „Aveţi dreptate. Rămâne pe altă dată".

Vânzătorul adresează clientului un stimul aparent de la Adult la Adult (AA), dar adaugă un mesaj ascuns de la Adult la Copil (AC), încercând să-i provoace orgoliul. Unii dintre clienţi vor fi trimişi în starea Copil. Clientul X cumpără tocmai pentru a dovedi că el este cineva. Dacă rămâne în starea Adult (clientul Y), mesajul ascuns ricoşează şi vânzarea ia alt curs. Acest tip de relaţie este numit *tranzacţie unghiulară*.

Un alt exemplu de tranzacţie dublă, în care, de această dată, mesajul secret este de tip PC sau CP, este următorul dialog dintre doi parteneri de negocieri:

Negociator X: Atunci, am să-mi notez în agendă că refuzaţi această mică concesie.

Negociator Y: Dar v-am explicat pentru care motive...

La prima vedere, dacă ne oprim doar la nivelul social al comunicării şi interpretăm numai mesajul verbal (cuvintele), s-ar părea că este vorba de o tranzacţie paralelă AA – AA. Dacă trecem dincolo de cuvinte şi suntem atenţi la intonaţie, la fizionomie şi la gestică, vom descoperi mesajul ascuns, adică o tranzacţie de tip PC – CP.

Negociatorul X are o nuanţă ameninţătoare în voce, tonul coboară la sfârşitul frazei, muşchii faciali sunt tensionaţi, buzele strânse, fruntea încruntată, sprâncenele apropiate etc. În fundal, el se află în starea Părinte şi transmite o ameninţare de genul: *„O să ţin minte asta. Lasă că ai să vezi tu!"*. Tatonează starea Copil a partenerului.

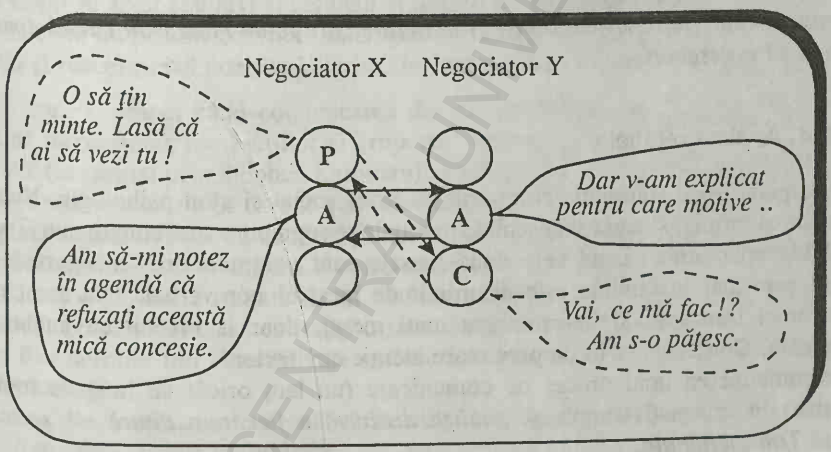


Fig. 3.11. – Tranzacţie dublă (AA – AA şi PC – CP)

Dacă mesajul ascuns a prins, atunci vom observa că partenerului îi tremură vocea, intonaţia urcă, capul i se pleacă puţin înainte, umerii se strâng puţin, coboară privirea şi ridică sprâncenele etc. Din starea Copil, el transmite că a acroşat ameninţarea, în genul: *„Vai, ce mă fac!? Am s-o păţesc"*.

Un exemplu de tranzacţie ascunsă, prezentat studenţilor de către Eric Berne, este următorul dialog dintre un băiat şi o fată:

Studentul: Ai mei sunt plecaţi şi sunt singur acasă. Am putea să învăţăm împreună toată noaptea.

Studenta: Nu-i o idee rea... Ai toată bibliografia cerută de prof?

La nivel social, avem de-a face cu o tranzacţie de tip AA – AA. La nivel psihologic, pare a fi vorba mai curând de un joc, de o propunere sexuală voalată, adică o tranzacţie de tip CC – CC.

Vom putea şti cu adevărat ce şi-au spus cei doi numai dacă le vom auzi vocea şi vom observa gestica şi mimica.

Teoretic, sunt posibile 81^2 tipuri de tranzacţii duble. Dacă le retragem pe cele 81 de tranzacţii paralele şi încrucişate, mai rămân 6480.

A treia regulă a comunicării: Comportamentul care rezultă dintr-o tranzacţie dublă este determinat la nivelul psihologic al comunicării, şi nu la nivelul social al acesteia.

Această regulă, ca şi exemplele prezentate, ilustrează un aspect important al tranzacţiilor: atunci când lansezi un stimul tranzacţional, nu obligi partenerul să activeze o anumită stare a eului, dar poţi să-i INDUCI un răspuns pornind din starea eului pe care o tatonezi.

Atunci când a formulat regula a treia, Eric Berne a spus „este determinat", şi nu „poate fi determinat", lăsând să se înţeleagă că ceea ce se întâmplă în realitate este întotdeauna rezultatul mesajului ascuns. În orice caz, dacă vrem să înţelegem un comportament, trebuie să investigăm nivelul psihologic al comunicării, şi nu doar pe cel social, verbal şi aparent.

Într-o tranzacţie ascunsă, mesajul social este exprimat de cuvinte, iar mesajul ascuns este purtat de indicatorii comunicării non-verbale: intonaţie, fizionomie, mimică, gestică, postură, ritmul respiraţiei, tensiunea musculară, pulsul, dilataţia pupilelor, gradul de transpiraţie, congestie etc.

Temă: Gândeşte-te la una dintre tranzacţiile care te-au marcat în cursul dimineţii. Încearcă să o desenezi.

2.2.4. Analiza relaţiei

Principial, orice tranzacţie comportă un nivel social şi altul psihologic. Numai în comunicarea intimă, sinceră şi deschisă, mesajele se suprapun, sunt congruente. Tranzacţiile duble apar atunci când cele două mesaje sunt contradictorii, incongruente, iar mesajul exprimat în cuvinte este dezmințit de mesajul non-verbal. Din acest motiv analiza unei tranzacţii şi interpretarea unui mesaj, doar la nivelul cuvintelor, sunt insuficiente. Concluzia: Nu da prea mare atenţie cuvintelor!

Descompunerea unui proces de comunicare (un lanţ oricât de lung de tranzacţii succesive) în tranzacţii simple şi *analiza distinctă a fiecăreia dintre ele se numeşte Analiză Tranzacţională.*

Analiza unor şiruri lungi de tranzacţii permite evaluarea tipului de relaţie în care se angajează şi pe care o întreţin interlocutorii. Ea identifică punctele de ruptură şi conflict, tipurile de jocuri psihologice perverse în care intră, raporturile de dominare pe care le instituie, ca şi maniera în care fiecare dintre parteneri îl influenţează pozitiv sau negativ pe celălalt. Analiza şirurilor de tranzacţii succesive a făcut posibilă instrumentarea sa ca metodă de psihoterapie clinică sau terapie în grup. Două aspecte de natură procedurală trebuie urmărite cu grijă:

1) în mod normal, oamenii trec periodic de la o stare a eului la alta şi
2) dacă X spune ceva şi, în replică, Y spune altceva, este posibil să se verifice dacă comportamentul lui Y este sau nu o reacţie (distructivă) la comportamentul lui X.

Analiza poate pune în evidenţă şi existenţa unor *tranzacţii indirecte*, care au loc în trei (sau mai mulţi) interlocutori, atunci când persoana X se adresează persoanei Y, sperând să influenţeze persoana Z, care poate auzi, indirect, mesajul.

2.2.5. Opţiuni tranzacţionale

Considerată în sine, nici una dintre categoriile de tranzacţii discutate nu este bună sau rea. Într-o situaţie concretă însă, unele tranzacţii pot fi mai mult sau mai puţin oportune şi eficace. De pildă, atunci când vrem să menţinem cursul armonios, amiabil şi previzibil al comunicării, sunt oportune tranzacţiile paralele.

Exemplu:

Secretara prezintă şefului său un raport bine documentat şi redactat:

- Bună ziua. Acesta este raportul pe care mi l-aţi cerut.

Fără să verifice raportul, adică fără să activeze Adultul, şeful reacţionează negativ cu prejudecata din Părinte Critic (şefii au această tendinţă):

- Imposibil să-l fi terminat atât de repede. Vă bateţi joc!
- Iartă-mă, şefule! Eu sunt vinovată că m-am grăbit.
- Ei bine, lasă că-i bine şi aşa. Tu eşti o fată cuminte.

Se constată că, deşi raportul este corect, în momentul încrucişării tranzacţiei de către şef, secretara a optat pentru menţinerea tranzacţiilor paralele, preferând să treacă în starea Copil Adaptat (Supus) şi cerându-şi iertare pentru o vină care nu există. În acest mod, ea evită un posibil conflict. Satisfăcut de reacţia ei docilă, şeful trece în Părinte Grijuliu şi reacţionează pozitiv. Ulterior, în starea Adult, va verifica raportul.

Din contra, atunci când comunicarea devine incomodă sau dezagreabilă, poate fi oportună încrucişarea tranzacţiilor şi „ruperea" comunicării.

În AT (în special prin Stephen Karpman), s-a dezvoltat ideea după care interlocutorii pot alege tipul de tranzacţie care le convine mai mult. Prin aceasta, ei pot fie să blocheze şi să pună capăt unui dialog nedorit – unor certuri cu şeful sau cu soţia, de exemplu –, fie să facă armonioasă şi fluentă o conversaţie care îi aranjează. Pentru a face posibil acest lucru, o persoană trebuie fie să determine partenerul să părăsească starea eului incomodă, fie să părăsească ea însăşi o stare a eului devenită inadecvată.

Au fost definite trei condiţii care trebuie îndeplinite pentru ca această strategie să funcţioneze:

- una din două sau amândouă stările eului partenerilor trebuie efectiv schimbate,
- tranzacţia trebuie încrucişată,
- subiectul conversaţiei trebuie abandonat.

Primele două condiţii sunt considerate opţiuni esenţiale, iar ultima este considerată opţiune suplimentară, în ultimă instanţă, recomandabilă.

3. Structurarea timpului

De regulă, ori de câte ori oamenii se întâlnesc, în doi sau în grup, fără un scop precizat, prima lor grijă este aceea de a stabili maniera în care-şi vor petrece timpul împreună. În esenţă, există şase moduri în care oamenii îşi pot petrece timpul:

- Retragerea
- Ritualul
- Recreerea
- Activitatea (munca)
- Jocurile psihologice şi
- Intimitatea.

Eric Berne le-a definit ca moduri de *structurare a timpului* şi a admis că ele satisfac nevoia de structură şi ordine a fiinţei umane. S-a constatat că oamenii se simt dezorientaţi, stingheriţi, chiar înfricoşaţi atunci când se confruntă cu intervale de timp nestructurate, când nu ştiu ce urmează să facă sau să se întâmple peste un ceas, o zi, un an sau de-a lungul unor secvenţe mai lungi din viaţa lor. De pildă, mulţi dintre noi se simt deja mai bine dacă ştiu că sâmbătă seara vor ieşi cu cineva, vor merge la petrecere, la spectacol şi nu vor fi nevoiţi să-şi omoare timpul, închişi în casă.

Când ne aflăm undeva şi nu ştim ce se întâmplă şi ce urmează, se găseşte cineva care să întrebe: Ce avem de făcut? Pentru ce suntem aici?

Ca şi tranzacţiile singulare, paralele, încrucişate sau duble, lanţurile lungi de tranzacţii pot fi încadrate în una din cele şase structuri din lista de mai sus. Acest lucru este important pentru că ne ajută să prevedem secvenţe de comportament uman, pe termen mai lung, sub forma uneia din cele şase structuri ale timpului de comunicare.

Există trei mari categorii de nevoi umane: 1) nevoia de stimuli, de senzaţii, 2) nevoia de recunoaştere socială şi 3) nevoia de structură şi ordine (Eric Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Editions TCHOU, Paris, 1993). Nevoia de structură şi ordine este satisfăcută de organizarea indivizilor în grupuri, a grupurilor în organizaţii complexe, ca şi de organizarea discursului social.

Dacă ne întoarcem la lista modurilor de structurare a timpului, cu ceea ce ştim despre stările eului şi despre *strokes*, putem constata două lucruri: a) intensitatea *strokes*-urilor creşte de-a lungul listei, de la Retragere către Intimitate şi b) gradul de risc psihologic asumat de interlocutori creşte în aceeaşi măsură. Principalul risc este acela că nu cunoaştem interlocutorul şi nu ştim dacă ne va accepta sau ne va respinge.

Trecerea de la Retragere la Intimitate este un proces gradual; partenerii de comunicare se apropie ca şi cum ar urca treptele succesive ale unei scări, unul către celălalt.

3.1. Retragerea

Situaţia limită în care potenţialii interlocutori nu comunică unul cu altul este numită Retragere. Subiectul se repliază în sine şi poartă un monolog interior. Comunicarea este doar intrapersonală. Poate fi ceva de genul: „Când sunt deprimat, nu mă întâlnesc cu nimeni. Discuţia mă enervează şi o las baltă. Nu mă interesează ce se întâmplă aici. Mă întreb ce caut eu aici? Ce adunătură de amărâţi! Nu am nimic în comun cu ei etc.".

În imaginaţia sa, subiectul retras părăseşte grupul şi încăperea. Rămâne o simplă prezenţă fizică. Un student care visează în timpul cursului, complet rupt de ceea ce se petrece în amfiteatru, este în Retragere.

Tot Retragere este şi ceea ce se petrece în lift, într-un autobuz aglomerat, într-un compartiment de tren sau pe o bancă în parc, atunci când fiecare rămâne repliat în el însuşi. Posibilii parteneri rămân străini unii altora, deşi apropiaţi în spaţiu. Fiecare „rumegă" propriile gânduri, simte propriile emoţii, fără a împărtăşi cu ceilalţi. Fiecare rămâne „singur", în expectativă, în rezervă.

Retragerea temporară vine din nevoia de relaxare emoţională sau poate avea scopul ascuns de a creşte dorinţa de relaţie (intimă), de a fi dorit, aşteptat. Retragerea poate fi şi un refuz al relaţiei cu persoane dezagreabile („Îmi iau jucăriile şi plec", spune copilul). Mulţi trăiesc dureros Retragerea („De ce nu te joci cu mine?"), fără să conştientizeze acest lucru.

Retragerea de lungă durată este iluzorie ; nu face decât să amâne angajarea disperată în căutarea relației. Uneori, satisface nevoi egoiste de falsă independență și devine cu atât mai angoasantă.

3.2. Ritualul

Este secvența în care partenerii fac primele manevre vagi de abordare. Salutul, zâmbetul, prezentările, strângerile de mână, frazele de politețe, întrebările impersonale etc. sunt primele formule potrivite pentru amorsarea unei relații : „Bună ziua ? Deranjez ? Ce mai faci ? Ce-ar fi să ne prezentăm ? Eu sunt Ștefan. Singurică ? Ne bem cafeaua împreună ? Permiteți-mi să iau loc ! Îmi fac pantofii în fiecare dimineață".

Pe această treaptă, partenerii își asumă riscuri minime. Se apropie unul de altul în limite permise de ritual și ceremonial. Dacă nu-i momentul, locul și partenerul potrivit ? Câți riscă brusc o comunicare intensă ? Riscul constă în eventuala respingere. În ritual, partenerii se refugiază sub umbrela unor clișee verbale și comportamentale, care țin de convenții sociale, presupuse cunoscute și acceptate ca atare.

Schimburile de mesaje sunt impersonale, lipsite de consistență. Comportamentele sunt previzibile. Simple convenții care nu angajează pe nimeni. Partenerii spun ceea ce se spune, fac ceea ce se face în astfel de împrejurări. Aruncă o ancoră conform regulilor acceptate în port. Dacă reacția partenerului e pozitivă, relația poate avansa.

Unele ritualuri sunt impregnate de semnale complexe. Dansul, de pildă, transmite *strokes* intime și sexuale mai mult sau mai puțin involuntare, oferă stimuli de mare intensitate. Poate fi și Ritual, dar și Intimitate.

3.3. Recreerea

Gheața s-a rupt. Ne putem relaxa împreună, în doi sau în grup. Recreerea înseamnă conversație lejeră și superficială, pe teme și subiecte care nu angajează intimitatea : vreme, sport, politică, vacanțe, modă, mașini, glume și jocuri de societate. Subiecții se află în treabă, captează atenția asupra lor și timpul trece agreabil. Unii fac oarece paradă de cunoștințele lor enciclopedice, pentru a brava și a impresiona asistența. Mesajele nu au caracter de confidență, nu țin de intimitate, nu angajează personal. Sunt tipice pentru ceea ce se întâmplă la petreceri în grup sau în pauze : „Astăzi am trăncănit cu portarul. Să vă spun una... Îmi place să mă relaxez între două cursuri. Meciul a fost grozav, dar un antrenor mai bun ar fi...".

Recreerea este structura de timp în care se leagă sau se împotmolesc multe relații interumane. Este un surogat agreabil al comunicării interpersonale intense. Partenerii își „mobilează" tăcerile și singurătatea cu schimburi de *strokes*-uri relativ ample, dar impersonale, neutre sub aspect afectiv, superficiale.

Partenerii nu împărtășesc emoții și sentimente profunde, ci informații neutre. Sunt dispuși să vorbească despre orice altceva decât despre ceea ce-i preocupă cu adevărat. Este riscant să-și dezvăluie intimitatea. Recreere este și flirtul.

Recreerea oferă sentimentul apartenenței la grup și înscrie câteva contacte umane în palmares. Totuși, conversația de dragul conversației lasă, adesea, un gust amar și un sentiment de irosire, dacă nu conduce și la relații profunde. Interlocutorii folosesc doar o parte a potențialului lor afectiv.

Cel mai adesea, în faza de recreere, oamenii tatonează terenul în vederea selecţiei unui partener de intimitate. Mai mult sau mai puţin inconştient, orice persoană normală tânjeşte după intimitate.

3.4. Activitatea (Munca)

Activitatea este maniera de structurare a timpului pe care o adoptă oamenii care muncesc în echipă. Gândurile, sentimentele şi comportamentele lor sunt preponderent focalizate către obiectivul şi obiectul muncii lor. Este o comunicare realistă, obiectivă, de la Adult la Adult, neutră în raport cu sentimentele.

Fie că este vorba de pregătitul mesei în bucătărie, fie de proiectarea unui submarin sau de manevrarea unor vagoane, oamenii care lucrează împreună comunică în mod inevitabil, fie că o doresc, fie că nu. Cu cât comunică mai eficace, cu atât muncesc mai bine şi îndeplinesc obiectivele. Erorile de comunicare subminează obiectivele.

Activitatea în comun este o structură distinctă a timpului de comunicare. Atunci când se întrec într-o competiţie sportivă de echipă, un joc de fotbal de pildă, oamenii se află în Activitate (a nu confunda cu aspectul ludic al jocului de societate sau cu jocul psihologic). Comunicarea are un caracter preprogramat, impus de reguli, proceduri şi instrucţiuni, adesea de natură fizică, chimică şi tehnologică. Comunicarea în Activitate nu implică o încărcătură voluntaristă sau hedonică, dar nu o exclude total.

Munca este structura de timp în care oamenii sunt recunoscuţi pentru ceea ce fac, nu pentru ceea ce sunt sau ce simt. Faptele contează. Persoanele care pot munci bine împreună, dincolo de recreere şi joc, pot fi şi intime.

3.5. Jocul psihologic

Despre jocurile psihologice, Eric Berne a scris celebra *Games people play*, în care prezintă 50 de comportamente tipice pentru psihologia abisală. Prin limbajul folosit şi felul de a da nume jocurilor psihologice (perverse), le face accesibile profanilor: „Ia-mă la şuturi", „Te-am prins, fir-ai să fii", „Încercam doar să te ajut", „Dă-mă afară", „De ce mi se întâmplă numai mie", „Sărmanul de mine", „Sunt mai bun decât tine", „Da, dar...", „Te am la mână", „M-ai făcut să greşesc", Bateţi-vă între voi", „Ţi-am spus eu..." etc.

Un joc psihologic constă într-o serie de tranzacţii ascunse, greu de descifrat, în care interlocutorii „joacă", inconştient, anumite roluri sociale, pentru a obţine un beneficiu ascuns şi negativ. Cele mai jucate roluri sunt cele de *Persecutor, Victimă şi Salvator*.

Persecutorul critică şi umileşte pe cineva considerat inferior, aflat într-o poziţie de Victimă culpabilă. În acest rol, persoana activează starea eului PC.

Salvatorul sare în ajutorul cuiva care nu se descurcă singur, considerat de asemenea inferior, aflat într-o postură de Victimă neajutorată. În acest rol, persoana activează starea PS.

În sfârşit, cineva se află în postura de Victimă, fie în raport cu Persecutorul care-l critică, fie în raport cu Salvatorul care-i sare în ajutor. În acest rol, persoana activează starea eului CR sau CO, devenind fie Victimă Rebelă, fie Victimă Supusă (Obedientă).

Cele trei roluri pe care le pot juca pe rând partenerii de relaţie, trecând dintr-o stare a eului în alta, formează un ansamblu care se numeşte *triunghi dramatic*.

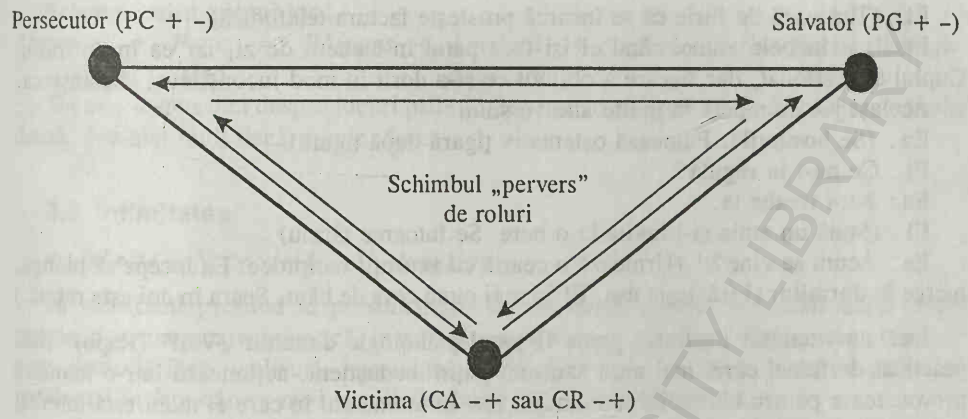


Fig. 3.12. – „Triunghiul dramatic"

De regulă, jocul se declanşează atunci când Victima afişează o slăbiciune (dificultate, frică, lăcomie, sfială, tânguială, irascibilitate, minciună etc.) sau un sentiment de culpă. Salvatorul sau Persecutorul acroşează punctul slab, în ideea ascunsă de a obţine o dominanţă, care-i permite un moment de trăire (stimulare) intensă.

Într-un lift blocat, de pildă, Persecutorul acroşează frica afişată de Victimă şi spune, cu falsă îngrijorare, ceva de genul: *„Ştiu pe cineva care a rămas blocat o noapte întreagă. Sunteţi pregătită să..."*. În esenţă, jocul psihologic nu are nimic distractiv, nimic ludic. Este cel mai pervers mod de a NU rezolva nimic sau de a complica o problemă. Este un mod distructiv de a petrece timpul împreună cu altcineva. În plus, are şi un caracter repetitiv. Necazul este că, de regulă, oamenii nu pot controla jocurile la nivel conştient. Se angajează în ele, fără să-şi dea seama de asta, pentru a satisface o nevoie inconştientă de stimuli. Jocurile psihologice au un scop ascuns.

Ca prim exemplu, vom derula un joc de tipul: „Voiam doar să te ajut!". Ştefan are de făcut o lucrare dificilă la slujbă. „Sunt deja obosit şi programul e pe sfârşite", spune el colegului. Ca şi altă dată (scenă repetitivă), colegul sare în ajutor: „Pot să fac asta în locul tău?". În acel moment, conştient sau nu, el acroşează Victima şi se erijează în Salvator. Neajutorat cum este, Ştefan nu face faţă singur sarcinilor, nu-i aşa? Victimă Supusă, el acceptă ajutorul. Acum, colegul poate juca rolul de Salvator (Părinte Grijuliu) şi, adesea, îl joacă. Începe să facă lucruri pe care Ştefan poate şi vrea să le facă singur. Colegul său afişează mărinimie şi disponibilitate. În raport cu Ştefan, el este (+–). Treptat, ajutorul său ostentativ începe să agaseze, să asfixieze. La un moment dat, Ştefan trece brusc în rolul de Victimă Rebelă şi spune supărat: „Lasă-mă, domnule! Asta pot face şi singur. Vezi-ţi de ale tale! În fond, nici lucrarea ta nu-i gata". Este un moment de confuzie. Rolurile s-au schimbat brusc: Ştefan este deja Persecutor. Colegul se întristează şi se tânguie: „Voiam doar să te ajut!". El este deja Victima ingratului Ştefan, devenit Persecutor. Ambii parteneri de joc trăiesc sentimente negative. Poate ai jucat acest joc cu o bunicuţă Salvatoare, gata de sacrificiu.

Un joc simplu, în cuplu, ar putea fi următorul:

El: (îşi toarnă un pahar de vin, se duce în camera de zi şi închide uşa)

Ea: S-a întâmplat ceva? De ce nu mi-ai pus şi mie vin?

El: Nu pot avea şi eu câteva minute numai pentru mine?

Ea: Dacă vrei să fii singur, eu am să dau un telefon! (Vorbeşte la telefon un ceas cu mama ei, din alt oraş)

El: (Turbează de furie că se încarcă prosteşte factura telefonică)

Jocul se încheie atunci când el îşi face patul în camera de zi, iar ea în dormitor. Cuplul este şifonat, dar fiecare a obţinut ce şi-a dorit în mod inconştient: distanţarea.

Acelaşi joc se repetă în multe alte versiuni:

Ea: (Se bosumflă. Fumează ostentativ ţigară după ţigară).

El: Ce nu-i în regulă?

Ea: Nu-i treaba ta.

El: (Sună un amic şi-l invită la o bere. Se întoarce târziu)

Ea: Acum se vine?! (Urmează o ceartă cu acuzaţii reciproce. Ea începe să plângă, merge în dormitor şi trânteşte uşa. El îşi mai pune ceva de băut. Seara în doi este ratată.)

Încă un exemplu ilustrativ poate fi jocul psihologic denumit „Viol" (Rapo). Este practicat de femei care, mai mult sau mai puţin inconştient, acţionează într-o manieră provocatoare pentru bărbaţii din anturajul lor. În momentul în care ei manifestă interes, ele sar brusc, indignate împotriva „obsesiei" masculine („Toţi sunteţi la fel!").

Explicaţia acestui joc este credinţa parentală: „Bărbaţii nu se gândesc decât la asta". Scopul său inconştient este acela de a proba credinţa parentală că „Toţi bărbaţii sunt la fel; se gândesc numai la asta". Un alt scop ascuns, complementar cu primul, este acela de a proba că ea, jucătoarea, este „pură, castă, decentă, imaculată etc.".

Ca flirt, poate fi agreabil (Recreere). Ca joc de gradul I, produce o uşoară iritare. Ca joc de gradul II este deja dramatic, pentru că pune în scenă un scenariu perdant (femeia suferă de solitudine, deşi pune bărbaţii în situaţii neplăcute şi îi respinge). Ca joc de gradul III, poate fi tragic.

Cu ocazia acestui joc, mai constatăm şi reţinem faptul că jocurile psihologice (perverse) se pot desfăşura pe trei grade de intensitate.

Într-un joc complet, există un moment în care rolurile se inversează, provocând o stare de confuzie şi derută. De pildă, am văzut că în jocul „Încercam să te ajut!", la început, A face exces de zel în a ajuta pe B. În acel moment, A este un Salvator. Treptat, excesul său „asfixiază" pe Victima (B), A transformându-se din Salvator în Persecutor. Victima (B) se revoltă (CR) şi îl respinge pe A. În sfârşit, A se lamentează şi spune „Nerecunoscătorule, încercam doar să te ajut!" şi joacă deja rolul de Victimă.

Pentru a juca şi noi, mai adăugăm un exemplu de joc psihologic de cuplu familial: Soţul se întoarce târziu acasă. După slujba de universitar, a făcut o partidă de şah cu prietenul său. Intră pe uşă cu un aer sfios şi vinovat (Victimă). Soţia acroşează slăbiciunea cu un reproş: *„Acum se vine? Vai, plăcinta ta preferată s-a răcit de mult!"* (Persecutor). Soţul părăseşte brusc aerul de vinovăţie şi spune indignat: *„Aşa mă primeşti după o zi de muncă? Stau noaptea să umblu pe Internet, fac ore suplimentare ca tu să cheltuieşti banii pe care nu ştii să-i câştigi"*. Mofluz, refuză masa şi se retrage la televizor, unde urmăreşte meciul preferat.

Jocul lasă un gust amar (beneficiu negativ) ambilor jucători. Avantajul găsit de soţie poate fi justificarea plăcintei ratate sau şansa unei şuete cu vecina, fără ca soţul să facă scene. Avantajul găsit de soţ este acela că nu mai este nevoit să dea explicaţii pentru întârziere şi nici nu se mai simte obligat să mănânce plăcinta pe care o detestă.

Cuplul iese şifonat. A depus energie în acest joc, amorsat prin tranzacţia ascunsă a soţiei, care a simulat mare necaz pentru că soţul găseşte plăcinta rece. Punctul slab a fost aerul de vinovăţie al soţului. Dacă ar intra pe uşă sigur de sine, ar fi altfel. Replica sa indignată a fost lovitura de teatru. Rolurile s-au schimbat brusc, provocând un moment de confuzie.

Schema cadru a unui joc:

Amorsare + *Punct slab* = *Răspuns* + *Lovitură de teatru* + *confuzie* + *Beneficiu psihologic negativ*

Tot ce s-a spus aici despre jocuri psihologice înseamnă doar un fir de păr într-o barbă deasă, dar mai mult decât nimic. Sper.

3.6. Intimitatea

• *„Iubeşte şi fă ce vrei!" (Sf. Augustin)*

În substratul profund al personalităţii lor, oamenii tânjesc invariabil după relaţii intime, de comunicare autentică, în care nu există mesaje ascunse. Tânjesc după comunicare sinceră, fără ocolişuri, suspiciune şi gânduri ascunse. Sunt puternic atraşi de partenerii în faţa cărora nu-i nevoie de gardă, de bariere defensive.

În Intimitate, nivelul social al comunicării este coerent cu cel psihologic. Cuvintele rostite sunt coerente cu limbajul trupului şi cu vocea. Partenerii împărtăşesc liber emoţii, sentimente şi gânduri. Fac confidenţe în deplină transparenţă. Se acceptă aşa cum sunt, fiinţe imperfecte, supuse greşelii. Fiecare este gata să poarte pe umeri „poverile" celuilalt.

În Intimitate, schimburile de *strokes* sunt mai intense decât în oricare altă structură a timpului şi pot fi pozitive şi negative. Mai mult decât atât, neavând nimic programat de mai înainte, Intimitatea este cea mai imprevizibilă manieră de comunicare. Este şi cea mai riscantă, dacă partenerul nu-i cel potrivit.

Intimitatea poate fi jocul autentic în Copil Liber, armonizarea intereselor în Adult sau comuniunea de valori în Părinte. Poate fi şi revelaţia comunicării cu imaginarul, o prietenie exemplară sau o relaţie sexuală frenetică. Spovedania şi cura psihanalitică sunt forme de intimitate unidirecţională. Ele descarcă şi uşurează.

În deplina Intimitate, fiecare partener poate spune ca Sf. Augustin: *„Iubeşte şi fă ce vrei!"*. Bucuria sau suferinţa celuilalt este şi a sa.

Intimitatea poate fi şi o punte de acces în inconştient, cu o funcţie de exorcizare şi catharsis. Eliberează de angoasă şi obsesie. Poate fi terapie în psihoză şi nevroză. Partenerul de intimitate este cel mai bun terapeut de pe lume.

Iubirea şi prietenia răspund nevoilor de Intimitate. „Un soţ plin de dragoste poate reclădi încrederea în sine a unei femei timide, încredere pe care i-au zdruncinat-o părinţii sau profesorii. Un soţ egoist şi autoritar poate distruge sentimentul propriei identităţi al unei femei, oricât de echilibrată ar fi fost ea înainte de a-l întâlni" (Diane Doubtfire, *Timiditatea*, Editura Polimark, Bucureşti, 1995, pp. 38-39).

Ne aflăm în Intimitate în măsura în care suntem autentici, în măsura în care ne dezvăluim sincer. Nimeni nu poate fi intim cu o mască. Teama de a fi respins sau exploatat blochează accesul la Intimitate. Încrederea demontează teama şi minciuna.

4. Simbioză şi dependenţă

Caporalul: *„Unde-i nordul?"*.

Soldatul: *„Unde ordonaţi. Să trăiţi!"*

Întrebi un copil câţi ani are, iar mama, care-l ţine de mână, răspunde în locul lui. Intri într-un birou şi întrebi o persoană aflată într-o poziţie subalternă care este stadiul

rezolvării unei sarcini, iar şeful, de la celălalt capăt al biroului, răspunde în locul ei. Întrebi doamna unei familii cum se descurcă cu banii, iar soţul răspunde. Ceri o informaţie unui muncitor, care sapă un şanţ pe stradă. Maistrul se apropie, dă muncitorul la o parte şi răspunde. Auzi adesea că managerul unei firme este chemat urgent din concediu, pentru că, fără el, afacerea se prăbuşeşte. Firma se comportă ca o tânără care a stat prea mult de fusta mamei sale prea protectoare sau autoritare.

Situaţiile de acest gen pot fi suspectate de faptul că ceva nu-i tocmai în regulă în relaţia dintre parteneri. Au loc disfuncţii relaţionale care pot conduce la comportamente deviante, în familie, în cuplu, ca şi în relaţiile de muncă sau afaceri între organizaţii. Partenerii de comunicare se află în relaţii de dependenţă. Relaţia este devalorizantă pentru unul şi supra-valorizantă pentru celălalt. Aspectele sale delicate pot fi abordate, explicate şi normalizate cu ajutorul conceptelor de simbioză şi pasivitate din AT.

4.1. Simbioza

În biologie, prin simbioză se înţelege genul de relaţie în care două organisme conviețuiesc, ca şi cum ar forma un singur organism, mai complex.

În AT, simbioza este relaţia în care doi parteneri sociali formează numai împreună o personalitate completă: Părinte-Adult-Copil (PAC). Fiecare dintre ei exercită, prin celălalt, una sau două stări ale eului său şi formează, doar împreună, un întreg autonom. Dependenţa poate fi normală şi benefică între anumite limite, de pildă, atunci când este vorba de relaţia mamă – copil, până la vârsta de câţiva ani, sau de relaţia handicapat - însoţitor. Dependenţa este anormală atunci când priveşte aceeaşi mamă şi acelaşi copil, ajuns la vârsta maturităţii biologice. La fel stau lucrurile în relaţia de afaceri cu o firmă „căpuşă", în relaţia ierarhică cu un şef dictatorial sau în relaţia cu un profesor (paranoid) care depersonalizează elevii.

Începem cu descrierea relaţiei simbiotice dintre mamă şi copilul încă mic. Lipsit de autonomie, copilul îşi exercită stările A şi P prin mama sa. Mama exercită starea C prin copil. Cei doi stabilesc o relaţie simbiotică, la început, normală (figura 3.13.). Mama activează P şi A, dar are C exclus, iar copilul activează preponderent C, exercitând P şi A prin mama sa.

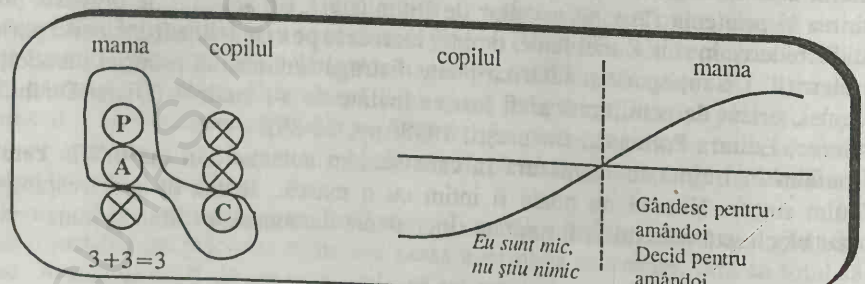


Fig. 3.13. – Simbioza mamă-copil

Transpusă în relaţia şef autocrat – subaltern obedient, aceeaşi reprezentare arată doar puţin diferit, în sensul că şeful activează A contaminat cu P, iar subalternul activează A contaminat cu C: „Şeful ştie, şeful face, poate... Eu sunt mic, nu ştiu, nu pot nimic fără el" (figura 3.14.).

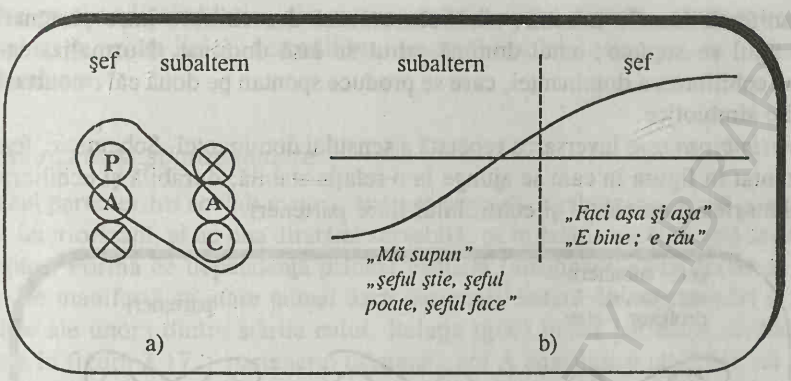


Fig. 3.14. – Relaţie simbiotică şef-subaltern

Înclinaţia psihologică spre simbioză se naşte în copilărie, când caută alintul, mângâierea, lipsa de griji sau o manieră de a teroriza pe alţii, în universul matern. Reflexul spontan de a restabili şi întreţine relaţii de dependenţă rămâne activ. Partenerul de simbioză va putea fi iubita, iubitul, soţia, soţul, patronul, şeful, prietenul, secretara, colegul sau, la fel de bine, o idee, o religie, o ideologie, o meserie, o carte, un gen de spectacol, televizorul, alcoolul, drogul, ruleta, maşina, jocul electronic etc.

Elementul comun şi definitoriu al relaţiei simbiotice este abundenţa tranzacţiilor complementare de tip P-C (Părinte-Copil) şi A-C (Adult-Copil). Tranzacţiile de tip P-P, P-A, C-C şi mai ales A-A sunt excluse sau rare. Consecinţele probabile sunt următoarele:

a) partenerii sociali dependenţi formează împreună o personalitate completă

1 persoană + 1 persoană ≡ 1 persoană.

O relaţie autonomă normală înseamnă:

1 persoană + 1 persoană ≥ 2 persoane;

b) eficacitatea şi chiar supravieţuirea în cuplul simbiotic depind de partener într-o măsură semnificativă. La limită, fiecare depinde total de celălalt. Exemplul preferat de psihanalişti este cuplul sado-masochist. Manifestări aparent fără legătură pot avea aceeaşi cauză: un om de afaceri se sinucide atunci când firma falimentează (la fel ca un soţ părăsit). El se afla în simbioză cu propria sa avere; o echipă se dezbină sau o firmă se prăbuşeşte atunci când şeful sau „creierul" pleacă. Un manager „normal" va fi mai degrabă acela a cărui echipă merge bine şi în lipsa sa;

c) persoanele aflate într-o relaţie de dependenţă au tendinţa să se identifice cu partenerul de simbioză. Tendinţa poate fi normală pentru soţ, soţie sau pentru şeful unei echipe, doar până la un prag.

4.2. Normalizarea simbiozei

Relaţia simbiotică nu ţine în mod clar definit de patologic, atâta timp cât nu provoacă dezechilibre grave şi durabile. Comportamente simbiotice rezonabile se instalează în mod firesc şi util în familie, în relaţiile de serviciu, de afaceri şi, în general, în relaţiile dintre membrii unei echipe.

În manifestările sale extreme, simbioza creează dezechilibre între parteneri; unul dispune, altul se supune; unul domină, altul se lasă dominat. Normalizarea relaţiei presupune echilibrarea dominanţei, care se produce spontan pe două căi: contrasimbioza şi lanţurile simbiotice.

Contrasimbioza este inversarea repetată a sensului dominanţei. Schematic, fenomenul este prezentat în figura în care se ajunge la o relaţie stabilă, durabilă şi echilibrată, prin contrabalansarea dominanţei şi controlului între parteneri.

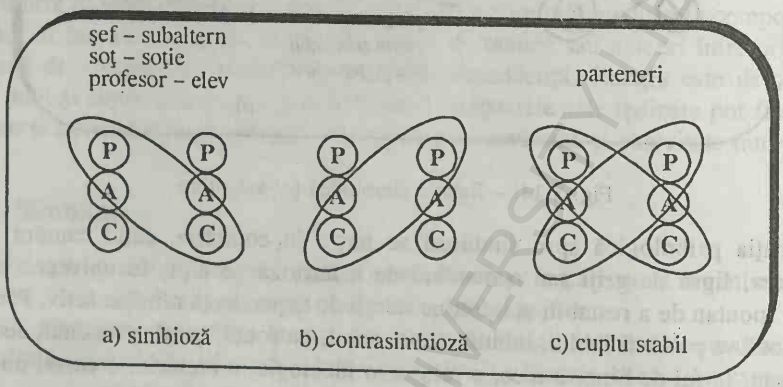


Fig. 3.15. – Normalizarea relaţiei simbiotice

În interiorul familiei, de pildă, aceasta ar însemna că se împart competenţele şi autoritatea asupra aspectelor ce privesc menajul şi creşterea copiilor. În funcţionarea unui tandem de directori sau armonizarea unui consiliu de administraţie, situaţia nu este mult diferită.

Lanţurile simbiotice au rolul de a transmite dezechilibrul dintr-o relaţie simbiotică în alta, după principiul curelei de transmisie. Obedienţa la care o persoană se expune pe relaţia cu partenerul dominant este echilibrată cu dominanţa pe care, la rândul ei, o instituie asupra partenerului obedient, plasat în altă secvenţă de timp şi context social. De pildă, soţul care are o poziţie subalternă, obedientă şi frustrantă la serviciu, o dată întors acasă poate deveni terorist în relaţia cu soţia. La rândul ei, soţia va echilibra, vărsând năduful în relaţia cu copiii, ei vor chinui pisica şi... lanţul simbiotic se leagă.

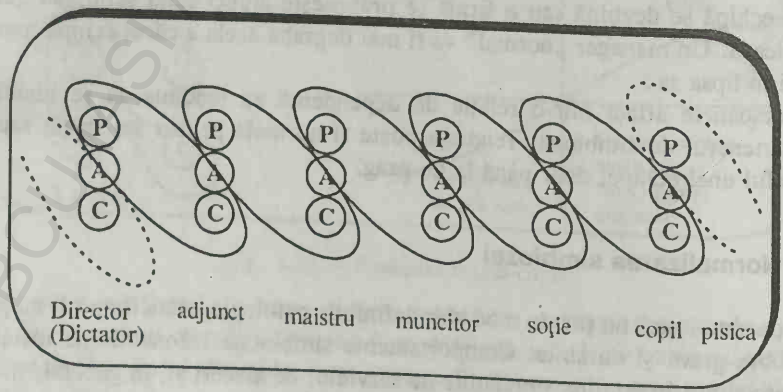


Fig. 3.16. – Lanţ simbiotic

Pentru partenerii simbiotici din extremitățile lanțului (copil, muncitor, cercetător izolat, soldat în prima linie), dezechilibrul poate fi insolubil. Consecința: devalorizare și supraevaluare.

Devalorizare și supraevaluare

În cazul partenerilor sociali maturi, aparent normali, simbioza exprimă o dependență virtuală, interiorizată, și nu una direct observabilă, ca în relația mamă-copil sau handicapat-însoțitor. Formă de dependență psihică virtuală (imaginară) între persoane mature, simbioza se manifestă ca atare numai dacă partenerii suferă de contaminări și ocluzări sistematice ale unora dintre stările eului. Relația tipică dintre parteneri simbiotici este prezentată în figura 3.17.; partenerul dominant are A contaminat cu P, iar cel obedient are A contaminat cu C. Primul are Copilul exclus, iar al doilea are exclus Părintele.

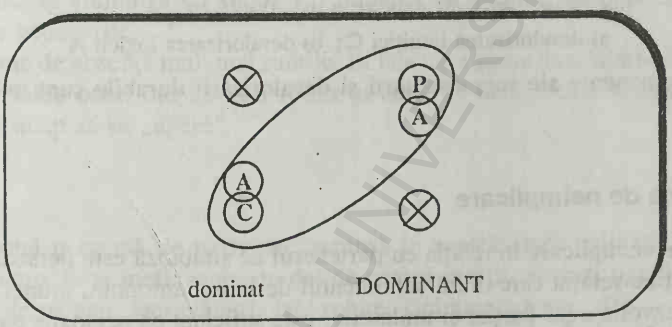


Fig. 3.17. – Contaminarea și excluderea în relația simbiotică

Partenerul rămas prizonier în starea C pierde o parte din capacitatea de adaptare și reacție adecvată. De pildă, un tânăr talentat la desen, pus brusc față în față cu un mare pictor excesiv de parental, se va bloca spontan și nu va fi în stare să tragă o tușă. Impresia lui va fi aceea că partenerul știe totul, iar el însuși nu-i bun de nimic. Același fenomen se poate petrece cu un tânăr absolvent, la primul contact cu șeful sau patronul experimentat și „atoateștiutor". Ceea ce se petrece cu tânărul pictor sau cu tânărul absolvent este o formă de devalorizare a sinelui complementară cu supraevaluarea partenerului. Tânărul absolvent va gândi că facultatea nu l-a pregătit suficient. Experiența și autoritatea șefului îl paralizează. Așa i se întâmpla și în copilărie cu tatăl prea autoritar. Nu-i întâmplător că originea cuvintelor „părinte", „tată", „patron" este cuvântul latin „pater". Dacă tânărul s-ar sustrage simbiozei și s-ar plasa într-o relație de autonomie, ar gândi ceva de genul: „N-am încă experiență, dar pregătirea universitară și tinerețea vor compensa dezinvoltura boss-ului".

Partenerul simbiotic se „închide" în propria imaginație, prizonier într-un raport C-P, pe care l-a trăit în copilărie, față cu tatăl, cu mama sau cu altă figură parentală ce i-a marcat intrarea în viață. Devalorizarea/supraevaluarea produce blocaje, inhibiții, ezitări și deficit de imagine de sine.

Persoana devalorizată are tendința să se interiorizeze și să „ascundă" sau să excludă starea eului devalorizată. Drept consecință, devalorizarea (critica) nu corijează comportamente, ci inhibă și perturbă funcționarea unor stări ale eului și, implicit, a unor laturi ale personalității individului devalorizat.

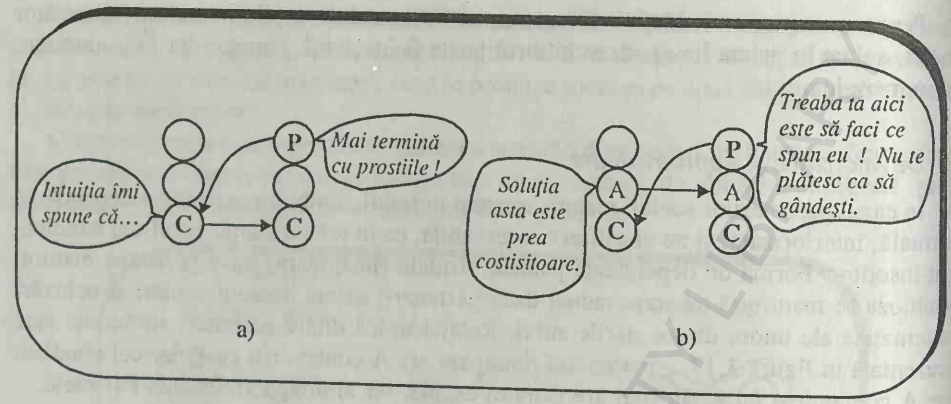


Fig. 3.18. – Relaţie simbiotică devalorizare-supraevaluare:
a) devalorizarea intuiţiei C; b) devalorizarea logicii A

Efectele remanente ale supraevaluării şi devalorizării durabile sunt neimplicarea şi pasivitatea.

4.3. Forme de neimplicare

Pasibilă de neimplicare în relaţia cu partenerul de simbioză este persoana parentală. Pentru a menţine relaţia care oferă sentimentul de întreg autonom, atunci când fiecare partener se dezvoltă doar parţial şi unilateral, este suficient ca persoana parentală să nu cunoască realitatea, să nu cunoască faptele. Asta se poate întâmpla, de exemplu, atunci când copilul, ajuns student, are dificultăţi la facultate. Mama, necunoscând faptele, continuă să-şi glorifice „merituoasa" odraslă.

Apoi, chiar de cunoaşte faptele, poate să nu conştientizeze problema. Mama, de pildă, află situaţia şcolară dezastruoasă a copilului, dar consideră că a fost un accident, că profesorii sunt răuvoitori sau că odrasla are nevoie de o astfel de experienţă.

În al treilea rând, se poate să recunoască faptele şi problema, dar să nu „vadă" soluţia, să o considere o problemă insolubilă. În exemplul dat, psihologul ar putea fi o soluţie.

În sfârşit, este posibil să cunoască şi soluţia, dar să nu cunoască aptitudinile necesare pentru a o pune în practică. Gândeşte pur şi simplu că acel copil este irecuperabil.

4.4. Forme de pasivitate

Neimplicarea partenerului parental duce la pasivitate din partea celui infantil. De pildă, dacă ruptura simbiozei mamă-copil este prea precoce, prea tardivă sau prea brutală, copilul caută completarea personalităţii sale incomplete. El rămâne pasiv, inactiv, indecis, adică NU acţionează pentru a deveni, el însuşi, o personalitate autonomă, independentă. Starea Adult va juca un rol minor în tranzacţiile sale. Se va detaşa treptat de probleme, nu va înfrunta realitatea, va deveni pasiv.

Comportamentul pasiv îmbracă una sau mai multe din următoarele forme: absenţa, agitaţia, incapacitatea, supraadaptarea şi violenţa.

Absența

A absenta fizic la datorie, la întâlnire, la cursuri, la slujbă etc. reprezintă forme directe și observabile de pasivitate. Absența însă nu ia neapărat forma sa fizică, directă. Un student poate fi prezent fizic la curs, dar pasiv sub aspect psihic. Privește pe fereastră, pe ceas, la o colegă, iar gândurile-i pot fi oriunde.

A amâna rezolvarea unei probleme, a lăsa lucrurile să meargă de la sine, în speranța că se vor aranja sau a evita angajamentul personal în luarea unei decizii, propunând constituirea unei comisii în acest scop, sunt forme frecvente, subtile și perverse de absență în organizații.

O formă de absență este aceea în care „închidem ochii" la ceva față de care ar trebui să luăm atitudine. De pildă, profesorul se preface că nu știe că studentul copie, pentru a rămâne liniștit, în simbioză cu slujba sa. Subalternul închide ochii la erorile șefului pentru a evita necazurile.

Există forme de absență mult mai subtile. În fața unei scene dure dintr-un film horror, spectatorul închide ochii într-un gest reflex și naiv, de neimplicare și absență. Struțul bagă capul în nisip să se „apere".

Agitația

Este o formă perversă de pasivitate ascunsă în spatele unor griji sterile și a unor acțiuni nestructurate și ineficiente: te dai de ceasul morții, aprinzi țigară după țigară, smulgi părul de pe cap, faci planuri, faci schițe, faci aranjamente, dar...

De pildă, studentul are o temă dificilă pentru ziua următoare. În loc să se așternă pe muncă, merge să cumpere un top de hârtie. Se întoarce, se uită la ceas, constată că nu mai are prea mult timp, dar... febril, șterge masa, aranjează lucrurile să fie mai mult loc. Merge la vecin și împrumută filtrul pentru a face o cafea care să-l țină treaz și atent. Pregătește dosarele, hârtiile, bibliografia. Se ridică din nou să așeze scaunul mai bine. Se așază iar. Se ridică să aducă masa mai aproape de geam. Pune ceva sub piciorul mesei. Se așază. Alege stiloul potrivit. Triază cursurile, bibliografia... și timpul trece, trece. Pe scurt, se agită, în loc să acționeze. Când se va apuca de temă, va fi deja târziu, va lipsi timpul fizic necesar. Aceasta va putea fi o scuză bună pentru ratarea temei, față cu sine însuși. Cu conștiința curată, își va putea spune: Am încercat, m-am străduit, dar...

Deși acest final a fost tot timpul previzibil, sub aspect psihologic, el nu pune în cauză valoarea individului. Lipsa timpului este de vină.

Incapacitatea

Adesea, oamenii nu pot recunoaște, la nivel conștient, incapacitatea lor de a rezolva o anumită problemă. Individul evită inconștient să-și asume responsabilitatea propriei neputințe în raport cu sine însuși. În acest scop, inconștientul pune în funcțiune diverse mecanisme psihologice și psihosomatice de „apărare", care pun persoana în situația de a nu mai încerca deloc să rezolve problema.

De pildă, atunci când se apropie un examen dificil, unele studente devin anxioase, încep să se agite, acuză migrene, insomnii. Eventual, încep să facă crize de vomă sau de stomac. În cele din urmă, este nevoie să meargă la doctor, să ia o spitalizare urgentă pentru o maladie, în fapt, autoadministrată pe cale psihosomatică.

Pot fi întâlnite forme mai lejere şi mai subtile de manifestare a incapacităţii: uită să pună ceasul să sune, se înşală asupra orei sau asupra zilei de examen, uită locul sau ora de întâlnire, uită de cursurile cu pricina, merge la bibliotecă atunci când nu este program etc. Eşecul va fi pus pe seama ghinionului.

Violenţa

Uneori, când nu suntem în stare de ceva mai bun, recurgem la violenţă gratuită, aparent, inexplicabilă. Cel mai adesea, dăm vina eşecului pe oricine altcineva decât noi înşine. Incapacitatea este atribuită altcuiva: tu eşti vinovat, din cauza ta... Ridicăm tonul, aducem injurii sau lovim partenerul, în loc să alegem replica sau atitudinea adecvată. Este un fel de refuz reflex de a-l înţelege şi a ne pune în situaţia lui, o neimplicare, un fel de a rămâne pasiv.

Supraadaptarea

Excesul şi exagerarea sunt alte forme de pasivitate sau acţiune inadecvată. Sunt manifestări mascate ale pasivităţii. De pildă, un tânăr dintr-o familie bogată face prietenului său mai sărac un cadou scump, de ziua lui. Spre surpriza sa, bucuria celui sărac nu se manifestă aşa cum sperase. Mulţumeşte politicos şi primeşte cadoul cu un aer trist. Cel bogat gândeşte că nu a fost destul şi la proxima ocazie face un cadou mai scump. Inutil; cel sărac reacţionează mai rău ca prima dată. Lui, cadourile mari îi amintesc că este sărac şi că nu poate, la rândul său, să facă la fel pentru prietenul bogat. S-ar bucura mai mult de un cadou simplu, adecvat condiţiei sale.

Îngrijorarea excesivă, compasiunea sterilă şi lamentările declarative supradimensionate pot fi alte forme de pasivitate prin supraadaptare. Fă ceea ce este necesar! Nici mai puţin, dar nici mai mult. Şeful care se teme să delege competenţe se „sacrifică", munceşte peste program, dar se mândreşte cu faptul că fără el nu se poate. Este tot o formă de supraadaptare.

5. Automanipularea

Emoţiile sunt mult mai puţin spontane decât se crede. Împrejurările vieţii ne obligă să le înlocuim pe cele autentice cu altele conjuncturale. La înmormântare, bucuria, zâmbetul, râsul nu sunt permise. În faţa şefului, furia nu-i permisă. Când un bărbat curtează o femeie, îşi ascunde frica.

Emoţiile sunt tulburări globale, intense şi de scurtă durată, ce apar ca reacţie la o situaţie neaşteptată sau peste posibilităţile de adaptare ale organismului. Ele sunt acompaniate de trăiri afective plăcute sau neplăcute şi stau, adesea, la originea unor tulburări mentale şi psihosomatice.

La nivel fiziologic, emoţia provoacă modificarea ritmului cardiac şi respirator, transpiraţie abundentă, relaxarea sfincterelor, uscarea gurii sau holbarea ochilor.

La nivel mental, emoţia rătăceşte raţiunea, provoacă slăbirea voinţei, creşte sugestibilitatea şi conduce la conduite iraţionale: leşinul, râsul şi plânsul fără rost, fuga, lovirea, distrugerea de bunuri etc. Dezordinea fiziologică provocată de emoţii este

temporară, dar stresul prelungit şi şocul emoţional repetat pot produce leziuni durabile, cum ar fi ulcerul gastric (Hans Selye, 1907-1982). Bazele psiho-fiziologice ale emoţiilor sunt puţin cunoscute.

În orice caz, emoţia nu depinde atât de natura agentului emoţional extern, cât de personalitatea individului, de istoria sa, de experienţele trăite, de dispoziţia psihică şi fizică. Emoţiile par a fi colective (panica provocată de cutremur, de pildă), dar sunt trăiri individuale, diferite de la un subiect la altul.

Analiza Tranzacţională restrânge diversitatea manifestărilor afective la patru emoţii fundamentale:

1) bucuria, până la extaz;
2) tristeţea, până la disperare;
3) teama, până la teroare şi
4) mânia, până la violenţă.

Sentimentul este o stare afectivă mai complexă şi mai durabilă decât emoţia, combinaţie de elemente emotive, mnezice şi imaginare care persistă în absenţa stimulului.

Emoţiile se combină între ele, ca şi culorile curcubeului sau culorile de bază în televiziune, se mai amestecă cu reprezentări din memorie şi imaginaţie, pentru a da naştere sentimentelor. De pildă, puţină iritare, condimentată cu puţină teamă de abandon, fac o *gelozie* de toată frumuseţea. Teama de celălalt şi mânia contra lui compun, împreună, sentimentul de *ură*. Un amestec delicat de teamă şi bucurie face sentimentul de *ruşine*, iar în doze puţin diferite, pe cel de *onoare*. O mică doză de iritare faţă de lege sau morală, împreună cu bucuria de a le încălca şi multă teamă de pedeapsă, pot face sentimentul de *culpabilitate* (Michel Josien, *Analyse Transactionnelle,* Les éditions d'Organisation, Paris, 1994).

Spre exemplificare, asistăm o grupă de studenţi, în momentul în care profesorul anunţă un test.

Studentul din prima bancă, stăpân pe materie, spune: *„Este uşor. Proful va da note mari"*. El se *bucură*. Să sperăm că nu cade în *extaz*.

Un altul nu înţelege nimic. Testul e făcut într-o limbă pe care n-o recunoaşte. El se *teme,* poate, până la *teroare.*

Un al treilea student priveşte testul congestionat şi înjură printre dinţi. El este *furios.* Sâcâit puţin, ar putea deveni violent.

Al patrulea a mai picat două examene şi priveşte resemnat testul care nu-i spune nimic. Este *trist.* Se apropie de *disperare.*

5.1. Sentimentul dominant. „Racheta"

Emoţiile şi sentimentele sunt vechi tehnici de expresie, încercate prima oară în copilăria de până la cinci, şase ani (vârstă numită stare de latenţă, în psihanaliză). Le exprimăm „spontan" la vârsta adultă, pentru că nimic nu este mai spontan decât un vechi obicei.

Fiecare persoană poate trăi diverse emoţii şi sentimente. Totuşi, în copilărie, ea alege un sentiment dominant pentru maniera sa de exprimare. Este convinsă că acest sentiment este universal valabil pentru semenii săi. Eric Berne a dat acestui sentiment denumirea de *„racheta" (racket).*

În viziunea sa, *„racheta"* este „sentimentul ales de o persoană ca beneficiu al jocurilor sale psihologice" (Eric Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour?*, Edition Tchou, Paris 1993).

„Racheta" este un sentiment „exersat" îndelung în copilărie şi devenit un automatism la vârsta adultă. Exprimarea lui a fost încurajată în mod repetat de părinţi, educatori şi anturaj.

Exemplul 1: Persoană a cărei „rachetă" este oboseala subită.

În copilărie, atunci când era nervoasă, părinţii i-au interzis manifestarea furiei, dar i-au permis să fie „obosită". Când era tristă, i-au interzis tristeţea, dar i-au permis „oboseala". Când era speriată, i s-a spus iarăşi că-i vorba de oboseală. La grădiniţă sau şcoală s-a întâmplat la fel. Comportamentul autorizat în mod repetat a fost „oboseala". Este foarte probabil ca, 30-40 de ani mai târziu, atunci când şeful o va critica, acea persoană să manifeste „spontan" o stare de oboseală. Aceasta este „racheta" sa.

Exemplul 2: „Racheta" unei femei triste.

În copilărie, i-a fost interzisă mânia, ca şi veselia zgomotoasă; părinţii o încuiau în cameră când avea excese. În faţa educatorilor şi profesorilor şi-a reprimat furia pentru a evita neplăcerile etc.

În schimb, tristeţea i-a fost permisă, ba chiar încurajată; se găsea mereu cineva să o consoleze. Suspinele, plânsul şi lacrimile i-au protejat copilăria, i-au oferit ceea ce a dorit.

Treptat, ajunge să aleagă tristeţea ca expresie privilegiată. Tristeţea devine „racheta" ei, sentimentul deghizat care o ajută să obţină ce vrea de la ceilalţi. În liceu şi în facultate, „racheta" continuă să funcţioneze; profesorii şi colegii o consolează, ca şi părinţii.

Vine însă o vârstă la care „racheta" poate eşua, antrenând consecinţe nefaste. Femeia tristă absolvă studii de marketing şi este angajată la recepţia unui hotel. „Racheta" nu mai funcţionează. Este concediată, tocmai pentru firea sa tristă şi plângăreaţă. În faţa patronului, se aşterne pe plâns. În zadar. Apoi, se plânge soţului care, la rândul lui, va putea spune: *„M-am săturat de tristeţea ta. Te părăsesc"*. Merge la cea mai bună prietenă şi se plânge din nou, de patron şi de soţ. Exasperată, prietena o va părăsi şi ea.

Femeia excesiv de veselă, care râde zgomotos şi chicoteşte prosteşte, are o altă „rachetă", adoptată în aceeaşi manieră. În copilărie, a obţinut atenţia şi dragostea părinţilor şi anturajului pe seama râsului şi veseliei sale, mai mult sau mai puţin sincere şi adecvate. I s-a spus adesea ceva de genul: *„Ieşi din camera ta atunci când ai zâmbetul pe buze"*. Îşi va deghiza trăirile autentice cu masca veseliei. Nu este mereu fericită, dar acesta este sentimentul său dominant. Îl va exprima şi în situaţii inadecvate. Să sperăm că va fi tonică.

Constatăm, astfel, că „racheta" substituie emoţiile şi sentimentele autentice. Este maniera proprie fiecărei persoane de a-şi deghiza adevăratele trăiri, pentru a se adapta automat la mediul ambiant. Butada „Fiecare cu păsărica lui" este un alt fel de a spune: „Fiecare cu racheta lui". „Racheta" este un mecanism de automanipulare. Pentru Persecutor, de pildă, dispreţul sau colera pot fi forme de deghizare ale fricii.

Două modalităţi de neutralizare şi evitare a capcanelor „rachetelor", fie proprii, fie ale interlocutorilor, sunt:

1) Asumarea consecventă a responsabilităţii asupra propriilor emoţii şi fapte. Asta înseamnă a gândi şi a spune:

- „M-am enervat; M-am întristat; M-am speriat" etc., în loc de „M-a(i) enervat; M-a(i) întristat; M-ai speriat" etc. sau
- „Eu am greşit; Eu am ridicat tonul" etc., în loc de „M-a(i) făcut să greşesc; M-a(i) făcut să ridic tonul" etc.

2) Refuzul (selectiv, cu discernământ) de a ne asuma responsabilitatea emoţiilor sau faptelor altor persoane. Vom gândi şi vom spune „Îi este teamă" sau „Te-ai enervat", în loc de „L-am făcut să-i fie teamă" sau „Te-am enervat".

5.2. Colecţii de timbre

Spunem sau auzim adesea pe alţii spunând: „Mi-a ajuns până-n gât! Asta-i picătura care a umplut paharul! Asta-i prea de tot! Ai pus gaz pe foc!..." etc.

De obicei, asta înseamnă că nişte tensiuni psihice s-au acumulat peste limita suportabilă a unei persoane şi dau deja pe dinafară. Persoana dă în clocot, izbucneşte, explodează şi spune sau face ceva necugetat, disproporţionat, inadecvat situaţiei.

Exemplul 1: Un angajat în pragul pensiei, după zece ani de umilinţe îndurate în tăcere şi „nervi" reprimaţi pe înfundate, în relaţia cu şeful său, îşi iese brusc din fire. Într-o zi vine târziu. Şeful îl critică. Devine mai tăcut şi mai trist ca de obicei. Se învârte puţin prin birou, apoi, deprimat, îşi anunţă demisia, fără nici o explicaţie. Ignoră orice insistenţe. Lasă demisia pe masa şefului şi, complet deprimat, pleacă pentru totdeauna. Se opreşte în primul bar care-i iese în drum.

Exemplul 2: Într-o dimineaţă, nu sună ceasul şi Mihai se trezeşte târziu. Se grăbeşte la slujbă şi roagă soţia să-l ajute cu micul dejun. Ea îşi face toaleta şi îl roagă să-i încheie rochia. I-ar spune câteva, dar după-amiază are un meci de tenis cu prietenii. E nevoie de asentimentul ei, pentru că-i programată o vizită la părinţi.

Aleargă la maşină, dar vecinul l-a blocat în parcare. Se frământă inutil. Vecinul vine agale, dar Mihai îi zâmbeşte silit, pentru că este prieten cu şeful său. Când e gata de plecare, soţia face semn de la fereastră că-şi schimbă toaleta. O înghite şi pe asta. În sfârşit, vine soţia şi Mihai accelerează. Ar mai fi câteva minute. Cu puţin noroc, ar putea ajunge la timp. Rulează cu viteză pe şosea, dar poliţistul face semn. *„De unde a mai răsărit şi ăsta?"* Îi vine să-l strângă de gât, dar vorbeşte politicos cu poliţistul. Îl laudă chiar pentru devotamentul cu care-şi face meseria.

Ajunge la slujbă, dar e deja târziu. Colegii s-au apucat de lucru. *„Bine că patronul obişnuieşte să vină mai târziu"*, spune Mihai unui coleg. *„Te înşeli, astăzi a venit devreme şi a întrebat de tine."* Patronul îi administrează un perdaf, acuzând că întârzie de obicei. Nu-i adevărat, dar nu-l contrazice. Faptele sunt împotrivă. Ziua de lucru trece. La tenis, pierde tot ce se poate.

Seara, în familie, soţia este rezervată. El ar avea chef de ceartă, dar ea nu-i dă atenţie. Pufnind de nervi, Mihai intră în camera copilului. Mândru de el, acesta îi spune că a luat un zece la desen. *„Bine, bine, dar cu matematica cum stai?"* Copilul se bâlbâie puţin şi recunoaşte că a luat un şase. *„Asta-i prea de tot!"* sare Mihai, roşu de mânie. Este momentul în care nervii acumulaţi peste zi se descarcă, nedrept, asupra unui copil nevinovat: trage copilului o palmă la fund.

Comportamentul personajelor din cele două exemple este iraţional, nedrept, prostesc, dar nu şi inexplicabil. Fenomenul de acumulare a unor emoţii reprimate se numeşte *„colecţie de timbre"*. Reprimarea emoţiilor autentice, dar interzise sau inadecvate, este

posibilă prin înlocuirea lor cu altele permise, adecvate. (Trăirile inconştiente pe care subiectul nu le exprimă liber se manifestă prin mecanisme substitutive.)

Furia reprimată în mod repetat, de exemplu, se acumulează până la un prag în care devine insuportabilă. Aici, se manifestă brusc, ca depresie sau violenţă gratuită.

Reprimarea emoţiilor şi sentimentelor adevărate, prin înlocuirea lor cu altele false, conjuncturale, comportă un anumit gen de costuri şi suferinţe psihologice. Emoţia neexprimată (reprimată, deviată, substituită) se răzbună prin acumularea de tensiuni psihice. A nu o exprima spontan este ca şi cum ai lipi un *timbru* (un gen de cupon) undeva în aparatul psihic. Mihai a lipit toată ziua „timbrele" furiei, iar angajatul a lipit zece ani „timbrele" depresiei. Timbrele se acumulează şi dezlipirea lor ulterioară poate lua forma unor răbufniri dure, disproporţionate. Cu ironie şi umor, în AT, aceste răbufniri necontrolate au fost numite „cadouri".

Timbrele lipite peste zi de Mihai s-au „dezlipit" brusc în faţa unui copil nevinovat. Frumos „cadou" ! Câţi copii n-or fi calul de bătaie al nervilor de peste zi ?

Pentru a nu cădea prea des în plasa propriilor colecţii de timbre este indicat :

- să începem prin a conştientiza ceea ce simţim, şi nu prin a simţi ceea ce gândim ;
- să evităm, pe cât posibil, duplicitatea, să exprimăm emoţiile şi opiniile autentice, şi nu altele false, conjuncturale ;
- să ne acordăm, periodic, ocazia unor supape de „depresurizare" a tensiunilor acumulate, mai înainte ca ele să răbufnească violent, de la sine ;
- să ne exteriorizăm resentimentele şi frustările ori de câte ori contextul o permite, fără a ne crea probleme.

În terminologia psihanalitică, fenomenul se numeşte *abreacţie* (Norbert Sillamy, *Larousse, Dicţionar de psihologie*, Editura Univers Enciclopedic, Bucureşti, 1996 şi Roland Chemama, *Larousse, Dicţionar de psihanaliză*, Univers Enciclopedic, Bucureşti, 1997). Abreacţia este o reacţie afectivă amânată a organismului, prin care acesta se eliberează brusc de emoţii şi sentimente refulate, o descărcare de afecte acumulate în inconştient, ca urmare a unor evenimente traumatice, faţă de care nu s-a reacţionat spontan. Abreacţia este un fenomen de lichidare a tensiunilor, prin care organismul îşi reface echilibrul.

6. Poziţiile de viaţă existenţiale

Ori de câte ori atribuim valoare unei persoane, fie aceasta propria persoană, fie o alta, facem acest lucru printr-o formă de raportare mai mult sau mai puţin implicită. Atunci când te apreciezi ca fiind abil, inteligent, ignorant, bogat, frumos, urât, lacom, altruist sau oricum altfel, chiar dacă nu te compari în mod explicit cu interlocutorul sau cu altcineva, ai în vedere un etalon, un termen de comparaţie, care nu este absolutul.

Atunci când iau poziţie faţă de ei înşişi, oamenii pot afişa atitudini precum :

Sunt deştept/Sunt prost ; Sunt puternic/sunt slab ;

Sunt plăcut/dezgustător ; Sunt frumoasă/urâtă ; Sunt mai bun/la fel de bun/mai puţin bun ca tine ; Merit/nu merit să trăiesc etc.

Atunci când iau poziţie faţă de alţii, oamenii pot afişa atitudini precum :

Ceilalţi mă plac/Nimeni nu mă place ; Ceilalţi îmi vor da ce-mi doresc/ Nimeni n-o să-mi dea nimic ; Oamenii sunt minunaţi/ Oamenii nu sunt buni de nimic ; Eşti onest/ Eşti meschin etc.

În AT, acest evantai de atitudini adoptate în raportarea noastră la ceilalţi şi a celorlalţi la noi înşine sunt surprinse în conceptul de *poziţie de viaţă existenţială.*

Poziţionarea imediată implică raportarea faţă de interlocutor şi partener de relaţie, de pildă, între *tine* şi *mine*. Parteneri vom fi TU şi EU. Pentru a simboliza poziţia de viaţă într-o manieră simplă, folosim semnul OK+, pentru cazul în care se atribuie valoare, şi semnul OK–, pentru atribuirea lipsei de valoare.

Poziţiile de viaţă pe care m-aş putea situa în raport cu tine sau te-ai putea situa în raport cu mine privesc o raportare polară, bilaterală. Între TU şi EU sunt posibile patru combinaţii, patru poziţii de viaţă existenţiale:

1) EU+/TU+; (EU sunt OK şi TU eşti OK);
2) EU+/TU–; (EU sunt OK, dar TU nu eşti OK);
3) EU–/TU+; (EU nu sunt OK, dar TU eşti OK) şi
4) EU–/TU–; (EU nu sunt OK şi TU nu eşti OK).

Fiecare dintre aceste poziţii de viaţă îşi are originea în predispoziţii, convingeri şi atitudini profunde, existenţiale, mai mult sau mai puţin inconştiente. Ele sunt sădite în atitudinea individului uman încă în copilăria sa timpurie, începând de la sânul mamei şi continuând cu experienţele de viaţă ulterioare, în special cele trăite până la vârsta de cinci, şase ani.

Poziţia „EU+/TU+" ilustrează dispoziţia psihică sănătoasă, optimistă, pozitivă, în care oamenii simt că „viaţa merită cu adevărat trăită".

Pe această poziţie de viaţă, EU mă accept şi sunt mulţumit de mine, aşa cum sunt. Îmi este bine „în pielea mea". Pot avea raporturi constructive şi fericite cu tine şi cu ceilalţi, pentru că EU cred în oameni. Am încredere în tine şi cred că ai încredere în mine. Pot fi sincer şi deschis pentru că presupun că eşti sincer şi deschis. Sunt disponibil şi onest, pentru că eşti disponibil şi onest. Confruntat cu o problemă sau alta, voi fi dispus să negociez, să caut încrezător o soluţie, în cooperare cu tine şi cu ceilalţi.

Atitudinile globale dobândite pe această poziţie de viaţă sunt tipice pentru oamenii cu psihologia învingătorului, câştigător în pariul cu viaţa.

Emoţiile şi sentimentele tipice pentru această poziţie de viaţă sunt în Copil Liber şi Adult. Nu vor fi cenzurate nici bucuria, nici tristeţea, nici teama sau mânia. Trăirile sunt spontane şi pline. Gândirea şi acţiunea sunt adecvate, eficace, tipice pentru starea eului Adult.

Poziţia „EU+/TU–" ilustrează situaţii în care o persoană simte că viaţa celorlalţi nu valorează prea mult. Aflat pe această poziţie de viaţă, EU voi tinde să dau vina pe tine şi pe alţii pentru necazurile şi neîmplinirile mele. Voi crede că este normal să te persecut pe tine şi pe alţii, pentru că, în fond: EU sunt prinţ, iar TU eşti cerşetor. Mă pot lipsi de tine, pentru că nu eşti bun de nimic. Te detest. Sunt încântat de mine aşa cum sunt, dar pe tine nu te accept aşa cum eşti. Mă supraevaluez, iar pe tine şi pe ceilalţi vă devalorizez. EU ştiu, EU pot. TU nu ştii, nu poţi, nu meriţi. Mie mi se cuvine totul.

Pe această poziţie de viaţă trăiesc indivizii care-şi persecută subalternii, îşi denigrează nevasta, colegii, şefii, îşi terorizează copiii sau îi trimit în şcoli de corecţie.

Este poziţia justiţiară, arogantă, uneori până la omucidere. În cel mai bun caz, poate fi acordat celorlalţi „nenorociţi" un ajutor pe care ei nu-l cer. Pentru psihiatru, la extremă, aceasta este poziţia de viaţă pe care se dezvoltă paranoia.

Sentimentele dominante pe această poziţie de viaţă sunt neîncrederea, furia, compasiunea, dispreţul şi dezgustul.

Poziţia „EU–/TU+" ilustrează dispoziţia psihică a persoanelor care simt că viaţa lor nu valorează prea mult. Se percep neputincioşi şi lipsiţi de valoare atunci când se compară cu alţii. Sunt predispuşi la izolare şi depresie.

În relaţiile interpersonale, această poziţie de viaţă conduce la denigrarea propriei persoane, la pierderea încrederii în sine şi la comportamente „de Papă-lapte". Este indusă în perioada timpurie a copilăriei traumatizante.

În plan material, această poziţie de viaţă conduce la alegerea deliberată a unei vieţi modeste, uneori de mizerie. Individul consideră că el însuşi nu merită nimic, se mulţumeşte cu prea puţin şi este mereu gata să plătească scump orice mică atenţie sau serviciu. Este poziţia de viaţă a perdanţilor, care se abandonează pe ei înşişi. Se izolează în locuinţe sordide, cu soţii urâte sau soţi deplorabili.

În faţa unor dificultăţi, persoana aflată pe această poziţie de viaţă caută întotdeauna un vinovat şi, de regulă, vinovatul găsit este ea însăşi. Preia greşelile asupra sa. Se consideră derizorie şi inutilă. Admiră prosteşte pe alţii, îşi revendică gafele şi plăteşte oalele sparte. Are şanse mari să ajungă la puşcărie sau la casa de nebuni. Este încercată de tentaţia suicidului. Ea spune adesea ceva de genul: *„Dacă aş fi putut..."* sau *„Dacă voi rămâne dator..."*.

Sentimentele dominante pe această poziţie de viaţă: anxietatea, teama, tristeţea, melancolia, admiraţia gratuită, obedienţa.

Poziţia „EU–/TU–" ilustrează dispoziţia psihică caracteristică celor care şi-au pierdut interesul pentru viaţă. Ei simt că „viaţa nu valorează nimic, nu merită trăită", totul este derizoriu, urât. Nimic nu merge, nimic nu are sens, nimic nu merită efortul. La ce bun să trăieşti? Pentru ce să faci asta sau cealaltă? Întreaga desfăşurare a evenimentelor este privită de un spectator resemnat, indiferent, pasiv. Aflat temporar pe o astfel de poziţie de viaţă, poetul poate spune ceva de genul: „Toate-s praf, lumea-i cum este şi ca dânsa suntem noi".

Sub aspect clinic, pentru psihiatru, această poziţie de viaţă, în ultimă instanţă, conduce la schizofrenie. Confruntat cu probleme, individul găseşte vinovată pe toată lumea. Toţi sunt neputincioşi, răi, nedrepţi, penibili etc. Tentaţia asasinatului şi genocidului nu-i departe.

Sentimentele dominante pe această poziţie de viaţă sunt: anxietatea, neîncrederea, mânia, indiferenţa, neputinţa, deriziunea.

Poziţiile de viaţă sunt uşor sesizabile în polarizarea limbajului: alb şi negru, bogat şi sărac, inteligent şi idiot, onest şi ticălos, frumos şi urât, harnic şi leneş etc.

Polarizarea bogat/sărac, de exemplu, apare în judecăţi simpliste; banul devine valoare supremă şi criteriu unic de evaluare. Sunt posibile patru ipostaze, una mai nefericită decât alta:

1) Eu-bogat (+) / Tu-sărac (–): aroganţă, sindromul copil de bani gata, snobism;
2) Eu-bogat (–) / Tu-sărac (+): romantism, boemă, infantilism, stângism;
3) Eu-sărac (+) / Tu-bogat (–): invidie, romantism, stângism, infantilism;
4) Eu-sărac (–) / Tu-bogat (+): naivitate, materialism vulgar, servilism, snobism.

Oricare alt adjectiv folosit drept criteriu unic de raportare (deştept/prost, de pildă) conduce la judecăţi la fel de jalnice.

Paleta poziţiilor de viaţă poate fi lărgită dacă, alături de EU şi TU, este introdus al treilea: EL, EA sau EI, ELE. Combinaţiile posibile se multiplică: +++, ++–, +–+, +––, ––+, –++, –+–. Maniera de interpretare nu diferă esenţial de cea specifică poziţiilor de viaţă bipolare.

Fiecare fiinţă umană normală trece periodic prin toate poziţiile de viaţă existenţiale. Învingătorul (+ +) are momentele lui de (– +) sau (– –). Acest lucru se întâmplă indiferent dacă cineva este bogat sau sărac, frumos sau urât, erudit sau analfabet, trăieşte în palat sau în ghetou.

Poziţia de viaţă variază în raport cu contextul social, partenerul şi dispoziţia psihică, la un moment dat. Suntem (+ +) cu prieteni şi cu rude apropiate, (– +) cu patronul sau profesorul, (+ –) cu cerşetorul sau câinele (inconştient, îl preferăm unui partener competitiv) şi suntem (– –), atunci când este vorba de dezastre. Neputinţa unui întreg popor de a ieşi din marasm, la 10 ani după revoluţia din 1989, de pildă, poate fi un motiv de (– –) pentru români.

În contexte diferite, trăim pe poziţii de viaţă diferite, dar una anume poate fi dominantă. Dacă tindem către poziţia (+ +), suntem parteneri agreabili şi constructivi. Este poziţia învingătorului. Acest lucru poate fi făcut în mod realist, fără a ne epuiza în efortul de a fi perfecţi şi de a căuta partenerul perfect. Mai binele poate fi duşmanul binelui.

7. Scenariile de viaţă

Tentaţia descifrării destinului este proprie condiţiei umane. Naivi şi înţelepţi au afirmat-o şi contestat-o fără încetare. I-au ridicat temple şi, deopotrivă, au terfelit-o în noroi. Oracole şi ursitoare au spus „adevărul" şi au mînţit mereu. „Descifrarea" destinelor individuale şi colective a avut şi are adevăr şi mistificare, sacru şi profan, ocult şi ştiinţific.

În copilărie, mătuşile mă asigurau că „*Ce ţi-e scris, în frunte ţi-e pus*" şi-mi dădeau speranţe de genul: „*Cum ţi-o fi ursita*". Înţelegeam că am un „plan de viaţă" gata făcut, în cer. Ideea de destin nu-mi plăcea deloc. În mod fatal, rezulta că fiinţa umană nu este liberă să decidă cum îşi trăieşte „propria viaţă"; nu-i rămâne decât să joace rolul distribuit într-un scenariu pe care nu l-a „scris" ea. Era o viziune fatalistă pe care, astăzi, o detest.

Nu-i nici o îndoială că statuia este în întregime ceea ce au modelat mâinile şi voinţa sculptorului, în lut sau piatră.

Ca şi statuia, personalitatea fiinţei umane este şi ea „modelată" în copilărie de mediul său şi de voinţa parentală.

Spre deosebire de statuie însă, personalitatea este un aluat viu, sensibil, inteligent, cu dezvoltare relativ autonomă. Ţinând seama de constrângerile de mediu şi de informaţiile de care dispune la diverse vârste, fiecare persoană poate decide să adopte ca atare sau să respingă maniere de a gândi, a simţi şi a se comporta impuse sau sugerate de autoritatea parentală.

Şi într-un caz, şi în altul, DECIZIILE îi aparţin. Persoana este RESPONSABILĂ pentru ele şi dacă urmează întocmai, şi dacă refuză modelul parental. Astfel, în maniera cea mai simplă, se conturează o idee tulburătoare: fiecare fiinţă umană este liberă să decidă responsabil asupra proiecţiei propriei sale vieţi.

Albia unui râu jalonează cursul apelor sale. Aşa cum râul şi-a săpat cândva albia prin care curge, omul şi-a conceput cândva scenariul vieţii pe care o trăieşte. Aşa cum râul îşi sapă altă albie când se prăvale o stâncă sau un munte, omul îşi poate „rescrie" scenariul vieţii sale ori de câte ori înţelege că s-a greşit ceva. Dacă face ce a făcut, obţine ce a obţinut.

Analiza Tranzacţională m-a ajutat să înţeleg acest fapt simplu. Ea reia ideea „planului de viaţă" într-o altă viziune. Acceptă că există, dar nu şi că este impus din afara individului. Fiecare fiinţă umană decide, mai mult sau mai puţin inconştient, *Scenariul (Script)* după care îşi trăieşte viaţa.

După formularea lui Eric Berne, *„Scenariul este un plan de viaţă în curs de realizare, conceput în copilărie, sub presiunea parentală. Este forţa psihologică care împinge individul"* să-şi trăiască viaţa pe care şi-o alege.

„Scenariul" unei persoane este „scris" şi „jucat" de ea însăşi ca o piesă de teatru. Ea este scenarist, regizor, scenograf şi personaj principal al acestei „piese". Încă din copilărie, şi-a atribuit rolul pe care îl interpretează toată viaţa. „Scenariul" se află tot timpul în inconştientul „personajului principal". Încă din primii ani de viaţă, fiecare persoană decide cum va trăi şi cum va muri, fără a conştientiza acest lucru. Planul său de viaţă cuprinde maniera în care va lua deciziile nodale ale vieţii sale.

Conceptul de *scenariu* leagă între ele toate celelalte concepte ale AT (stările eului, tranzacţiile, rachetele, jocurile, poziţiile de viaţă etc.) într-un joc complex de contradicţii interne. Procesul de elaborare a scenariului îşi are originea în figurile parentale, în special mama şi tata, de la care copilul primeşte:

- *prescripţii*, directive, porunci, principii
- *programe*, instrucţiuni de lucru, reţete
- *injoncţiuni*, interdicţii, inhibiţii şi
- *permisiuni* de a fi el însuşi.

Toate acestea iau forma unor „baze de date", de reguli, sarcini şi proceduri, pe baza cărora copilul îşi concepe planul său de viaţă, restrictiv sau permisiv. Ele nu exclud existenţa unor predispoziţii prenatale, de natură genetică. Expresiv pentru această idee ni se pare un citat din H.R. Patapievici, într-un articol din numărul 502 al revistei „22": „...Mintea noastră funcţionează prin intermediul unui număr indefinit de combinaţii derivate dintr-un număr mic de reguli de bază".

7.1. Matricea biografică

Matricea biografică este o diagramă care schematizează presiunile parentale ce exercită influenţe simultane şi contradictorii asupra copilului, la vârsta când acesta decide ce va face cu viaţa sa. Matricea biografică ne ajută să percepem faţa ascunsă a unui plan de viaţă. Tot ea ne arată că, cel puţin în principiu, fiecare fiinţă umană are sau poate avea libertatea de a DECIDE şi REDECIDE asupra planului său de viaţă, în fiecare clipă a vieţii sale. Cel puţin în principiu, ea poate modifica deciziile scenariale, luate în copilărie, sub presiunea parentală, dacă acestea conduc la eşec.

Fiecare persoană poartă în inconştient ansamblul de influenţe parentale pe care le-a primit în copilărie. În raport cu ele îşi structurează maniera sa de a simţi, gândi şi acţiona, de-a lungul întregii vieţi. Pare incredibil, dar nobleţea şi decăderea umană îşi au originea în DECIZIILE scenariale ale copilăriei de până la opt ani, adesea, până la doar trei. Scenariul de viaţă face ca oameni diferiţi să ajungă la aceeaşi finalitate pe căi diferite sau la finalităţi diferite, pe aceleaşi căi. Fiecare îşi poartă scenariul în el însuşi, sub forma vocilor parentale care îi spun: tu poţi..., tu nu poţi..., ai dreptul să..., nu ai dreptul să..., trebuie..., este interzis să..., este permis să... etc.

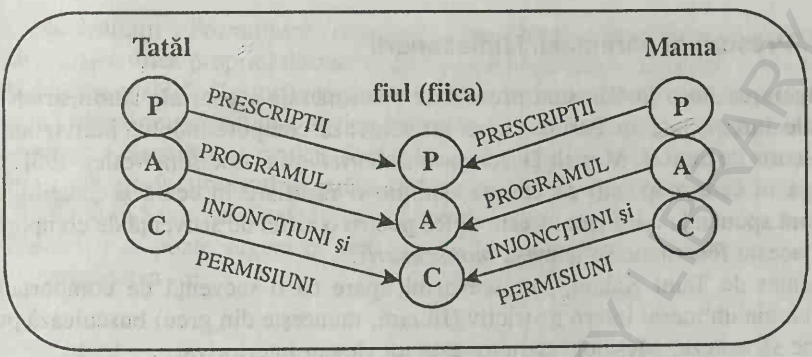


Fig. 3.19. – Matricea biografică

În linii mari, poate fi vorba de:

- un scenariu permisiv Câştigător (*Winner*). Psihologia învingătorului este cea care asigură capacitatea persoanei de a găsi mijloacele prin care să-şi atingă obiectivele pe termen scurt, mediu şi lung;
- un scenariu restrictiv Perdant (*Loser*). Psihologia învinsului este cea care împiedică persoana să-şi atingă obiectivele, găsind sistematic formule prin care să se saboteze;
- un scenariu Nici-nici (*Non-winner*). Cei mai mulţi dintre oameni fie nu-şi propun obiective mari, fie nu se simt motivaţi suficient. Se mulţumesc să evite „catastrofele", să supravieţuiască, să se plafoneze cu satisfacţii banale.

Mentalitatea învingătorului sau a perdantului sunt teme scenariale care explică cum se face că unii *„cu stea în frunte"* sunt întrecuţi de *„nătărăi"*. Ei nu şi-ar schimba viaţa unii cu alţii. Fiecare tinde să-şi ducă crucea, jucând propriul scenariu. În plus, fiecare persoană este prinsă în ţesătura scenariilor altor persoane: părinţi, parteneri, copii, colegi, şefi etc. Apoi, există accidente cosmice, sociale, mecanice, chimice şi boli infecţioase ce pot rupe sau devia planul de viaţă individual.

Libertatea dă puterea de a ne urma destinul, iar puterea dă libertatea de a interveni în destinele altora, spune Eric Berne.

În copilărie, libertatea este limitată prin aceea că: 1) sub aspect fizic, lipseşte autonomia, 2) sub aspect afectiv, copilul este prins în plasa universului matern (doreşte sincer să se căsătorească cu mama) şi 3) sub aspect intelectual, copilul este incapabil să conceptualizeze ceea ce urmăreşte în viaţă.

În copilărie, conceptul de libertate nu este operaţional. „Eliberarea" sub aspect fizic şi afectiv (plasa familiei se rupe, puiul zboară din cuib) vine o dată cu viaţa adultă şi autonomă. În schimb, „eliberarea" în plan spiritual vine doar atunci când persoana decide conştient propriul scenariu de viaţă.

Din păcate, deciziile scenariale inconştiente sunt luate înainte de a împlini opt ani, adică prea de timpuriu. Adesea, pot fi nerealiste, deformate şi iraţionale. În copilărie ele par logice şi adecvate, dar ulterior pot genera manifestări patologice mai mult sau mai puţin grave.

7.2. Prescripţii parentale. Miniscenarii

În lucrarea *Born to Win* sunt prezentate cinci mesaje scenariale autorestrictive, voci parentale înregistrate în Părinte, care influenţează comportamentul indivizilor pentru durate scurte de timp (J. Muriel, D. Jongeward, *Born to win*, Addison-Wesley, 1981, p. 136).

Clipa în care, copleşiţi de emoţie, simţim o răsuflare în ceafă şi „auzim" o voce interioară spunând: „Fii tare!" este tipică pentru o astfel de secvenţă de comportament. În AT, aceste fenomene se numesc *miniscenarii*.

Inventat de Taibi Kahler, miniscenariul apare ca o secvenţă de comportament în cursul căreia un mesaj intern restrictiv (fii tare, munceşte din greu) busculează persoana şi o face să eşueze. Mesajul restrictiv este un slogan interiorizat.

Prescripţiile parentale iau forma condesată a sloganului. Ele sunt mesaje verbale şi non-verbale, emise conştient din Părintele părinţilor către Părintele copiilor. Transmit în mod imperativ (*prin constrângere*) conduite şi valori morale şi sunt de natură să limiteze capacitatea de creaţie şi adaptare a persoanei.

După Taibi Kahler, există cinci mesaje constrictive dominante:

Fii tare! (*Be strong*)
Fii perfect! (*Be perfect*)
Fă efort! (*Try hard*)
Fă-mi pe plac! (*Please me*)
Grăbeşte-te! (*Hurry up*)

Fii tare! Nu lăsa emoţiile să se manifeste!

Un slogan interior de acest tip generează tendinţa unor oameni de a deveni duri, de a părea invulnerabili, de a-şi cenzura emoţiile şi dorinţele. Ei oferă adesea o falsă impresie de soliditate, de rezistenţă şi putere. Expresia facială devine ermetică, rece. Tonul vocii devine monocord şi aspru, privirea neutră, rece, iar trupul mai încordat, mai rigid, mai puţin mobil. Persoana obedientă prescripţiei ascunde cu grijă dragostea, frica, tristeţea, mânia şi slăbiciunile. Credinţa sa: „Emoţiile mele sunt periculoase pentru mine, cu atât mai mult dacă le observă şi alţii". Emoţiile cenzurate sfârşesc prin a-i perturba comportamentul şi eficacitatea.

Exemplu: Un candidat la un loc de muncă participă la interviu. Îi tremură mâinile şi transpiră de încordare. *„Sunteţi un pic crispat?"* întreabă recrutorul. Candidatul activează sloganul *„Fii tare!"* şi îşi ascunde slăbiciunea. Desface braţele mimând detaşare, îşi compune o mască impenetrabilă şi spune cu voce surdă: *„Nu, totul este sub control"*. Desigur, nu va fi credibil. Dacă ar spune simplu: *„Da. Nu sunt obişnuit cu interviurile şi ţin mult să obţin această slujbă..."*, ar putea crea o relaţie mai umană.

Fii perfect!

Sloganul parental interiorizat de genul „Fii perfect! Fii nemaipomenit! Fii ireproşabil!" va genera o grijă exagerată pentru ideea de perfecţiune, inclusiv în ceea ce priveşte detaliile, fie ele şi vestimentare sau verbale.

În vorbire, perfecţionistul caută îndelung cuvinte mari, savante şi deschide frecvent paranteze: „AT este – *s-ar putea spune, fără teama de a greşi*, nu-mi place să greşesc –

o teorie a personalităţii". Formulează fraze lungi, întortocheate, preţioase, încărcate. Are tendinţa de a-şi sanctifica propriul discurs şi de a-şi cultiva credinţe de genul: „Voi fi OK. Voi fi perfect, impecabil". Gesturile şi postura trupului sunt studiate, precise, calculate.

Excesul în ideea de perfecţiune devine astfel o sursă de decepţii. În plus, cere mult efort şi generează frustrări şi critici. Relaţiile cu ceilalţi devin frustrante, încordate. „Întreaga sa viaţă, perfecţionistul se caţără spre nicăieri şi se bucură de nimic" spune dr. Tymothy D. Wren în *Seducţia*. Perfecţiunea şi succesul total sunt iluzii. Pentru a schimba un perfecţionist, i se poate sugera în mod repetat că slăbiciunile şi imperfecţiunile au farmecul şi umanitatea lor.

Fă-mi pe plac!

În mod obişnuit, un slogan interior de acest tip conduce la un comportament amabil, generos, salvator, pus în slujba dorinţelor altora. Nu ia poziţie în favoarea sa, nu reclamă nevoi proprii, nu se afirmă, ci se dăruie, se sacrifică.

Totodată însă, persoanele obediente lui „Fă-mi pe plac!" au pretenţia subtilă şi confuză de a fi răsplătite cu complimente şi servicii, fără ca ele să ceară acest lucru în mod explicit. Se întristează până la depresie atunci când sacrificiul lor nu este acceptat sau trece neobservat.

Persoana aflată sub prescripţia „Fă-mi pe plac" foloseşte multe expresii interogative prin care cerşeşte aprobarea: De acord? Merge aşa? Este bine? Vă convine? etc. Este atentă şi excesiv de înţelegătoare şi tolerantă. Manifestă o prea mare disponibilitate de comunicare şi relaţionare concesivă.

De regulă, „fă-mi pe plac" nu este dublat de o bună imagine de sine. Persoana construieşte fraze cu structura „pozitiv – dar – negativ": *„Aţi organizat o petrecere magnifică, dar mâine nu voi fi bun de nimic"*.

Excesul de devotament, sacrificiu şi atitudini curtenitoare devine o formă de supra-adaptare la nevoile celorlalţi.

Tipică pentru eşec este următoarea scenă dintr-o piesă de teatru: O pereche săracă aniversează doi ani de căsătorie. Soţul nu are bani. Toată averea sa se rezumă la un ceas de buzunar, placat cu aur, dar fără lanţ, moştenit de la un unchi. Faptul că lanţul lipseşte îi diminuează valoarea. El decide să-l vândă pentru a cumpăra o podoabă din fildeş, pe care soţia să şi-o prindă în părul atât de lung şi frumos. În schimb, iubitoarea soţie îşi vinde părul, pentru a cumpăra un lanţ pentru ceasul soţului (Michel Josien, 1994). Doi „fă-mi pe plac", luaţi la un loc, sunt capabili de sacrificii devastatoare în plan material.

Fă efort!

Adesea, ambiţiile nerealizate ale părinţilor sunt trecute în contul copiilor, care vor trebui să tragă din greu pentru a reuşi ceea ce n-a reuşit „neam de neamul" lor.

Atunci când o persoană acţionează sub această directivă parentală, totul pare greu şi trebuie făcut cu mare risipă de efort. Ea nu spune *„Eu fac"* sau *„Eu explic"*, ci spune *„Eu voi încerca să fac"*, *„Încerc să explic. Mă străduiesc..."*

Sub imperiul sloganului interior, persoana are tendinţa de a supraevalua şi multiplica dificultăţile. Efortul este important, nu eficacitatea. Faptul de a face efort este mai important decât faptul de a reuşi. (Sloganul „Noi muncim, nu gândim", scandat în România, după Revoluţia din 1989, pare a fi o ilustrare nefericită, la nivelul unui subconştient colectiv.)

Credinţele parentale de la originea lui „Fă efort!" sunt de genul: Oamenii sunt OK dacă fac mult efort. Trebuie sfătuiţi şi ajutaţi să facă mai mult efort. Eu voi fi OK dacă fac efort.

Obedienţii lui „Fă efort" sunt mereu ocupaţi, preocupaţi şi concentraţi. Fac gesturi bruşte şi afişează o expresie perplexă; efortul trebuie să se vadă şi în muşchii faciali. Ei spun frecvent: „Nu pot; Este greu; Sunt ocupat; Nu ştiu; Voi încerca etc.". Pun multe întrebări de detaliu, fără să asculte răspunsurile.

Grăbeşte-te!

Persoana care ascultă acest slogan interiorizat este mereu grăbită, nerăbdătoare, agitată, în stare de alertă. Nu poate sta locului. Este contrariată şi iritată de lentoarea celorlalţi. Îi întrerupe, pentru a le termina frazele sau lucrările.

Vorbirea sa este rapidă şi precipitată. Transmite panică. Foloseşte cu predilecţie cuvinte şi expresii de genul: sunt grăbit, suntem în întârziere, mai repede, mai mult, mai bine, nu este timp, nu-i îndeajuns etc.

Gesturile sunt rapide şi agitate; se bâţâie, bate din picior, bate cu degetele în masă, se agaţă de tot felul de obiecte.

Comportamentul general este centrat pe credinţa că: „Oamenii sunt OK dacă se grăbesc; Eu voi fi OK dacă mă grăbesc".

Faptul că se percepe mereu în întârziere cronică şi se agită, mai ales în ceea ce priveşte detaliile, îi perturbă comportamentul şi o face să dea lucrurile peste cap, să eşueze în acţiunile sale.

Strategia de ieşire din plasa miniscenariilor se numeşte contra-miniscenariu. Un contra-miniscenariu poate fi o opţiune conştientă şi perseverentă de a substitui mesajul restrictiv cu o permisiune.

7.3. Programul

Din Adultul figurilor parentale (părinţi, profesori, mentori) sunt transmise instrucţiuni de lucru, informaţii practice, metode şi modele indispensabile pentru concretizarea prescripţiilor, injoncţiunilor şi permisiunilor. În cea mai mare parte, programul este transmis de părintele de acelaşi sex.

Programul nu conţine obligaţii şi nici interdicţii, ci doar instrucţiuni „tehnice", proceduri şi reţete de succes sau de eşec.

Exemple: „Iată cum procedează un bun organizator. Iată cum trebuie să te machiezi pentru a fi seducătoare. Iată cum se îmbracă o femeie decentă. Aşa se cucereşte o femeie. Aşa procedează un bărbat..." etc.

În sens larg, programul transmite proceduri, reţete de a rezolva probleme. Programe sunt orice proceduri de lucru asimilate în procesul de educaţie: *„Iată cum... se scrie, cum se citeşte, cum se numără până la zece, cum se face o friptură, cum se merge pe stradă, cum se disimulează sentimentele etc.".*

Cea mai mare parte a mesajelor parentale care conţin proceduri este folosită într-o manieră constructivă. Pot exista şi programe negative, resentimentare. De pildă, un băiat poate prelua de la tatăl său un mesaj de tipul: *„Dacă munceşti din greu, te surmenezi şi mori de tânăr"*. O fată poate prelua de la mama sa un mesaj de genul: *„Iată cum ajung*

la depresii, dacă îţi reprimi dorinţele". De regulă, persoanele provenite din familii şi comunităţi în care există respect pentru curăţenie, ordine şi lucrul bine făcut vor urma şi transmite mai departe aceleaşi programe. Fiecare persoană va fi înclinată să acţioneze aşa cum a văzut şi a auzit la figurile parentale.

7.4. Injoncţiuni şi permisiuni

Injoncţiunea este o interdicţie pe care copilul o primeşte de la părinţi, un mesaj negativ, restrictiv, inhibitor, care poate fi dăunător. Injoncţiunile provin din Copilul figurilor parentale şi, cel mai adesea, sunt transmise involuntar şi inconştient. Caracterul lor implicit le face cu atât mai eficace. Sunt transmise prin mesaje non-verbale. De pildă, un copil care nu este luat în braţe de mama sa sau este ţinut la distanţă, pentru a nu îi şifona sau murdări îmbrăcămintea, decodifică acest mesaj în sensul că nu este dorit, că nu trebuie să vină aproape.

În mod reflex, copilul preia înţelesul ascuns al acestor mesaje şi, pe baza lor, ia o serie de decizii scenariale care îi pot influenţa întreaga viaţă.

Mulţi analişti (Bob şi Mary Goulding, Gysa Jaoui, Michel Josien) se rezumă la o listă de douăsprezece injoncţiuni: nu exista; nu fi tu însuţi; nu fi copil; nu creşte; nu reuşi; nu acţiona; nu fi important; nu aparţine; nu fi apropiat; nu simţi; nu gândi şi nu fi sănătos.

Permisiunea este un mesaj pozitiv, care provine tot din Copilul figurilor parentale şi tot involuntar şi inconştient. Expresia este tot non-verbală. Exemplul parental apare ca o permisiune, împotriva oricăror interdicţii verbale. Mesajul permisiv poate fi de genul: fii aşa cum eşti, fă-ţi ţie plăcere, fii apropiat, fii deschis, răspunde nevoilor tale, acţionează, rezervă timp pentru tine etc.

Nu exista!

Această injoncţiune este consemnul purtat de persoana căreia, în copilărie, i s-a sugerat în mod repetat că este născută dintr-un accident, că nu a fost dorită, că a adus necazuri sau, eventual, i s-a spus adesea: „*Te omor dacă...*" sau „*Era mai bine dacă nu te năşteai*".

Dacă te-ai gândit măcar o dată la sinucidere, este aproape sigur că mesajele tale scenariale conţin şi o injoncţiune de tipul „Nu exista!". Problema se pune la fel şi atunci când te simţi fără valoare, inutil şi nedemn de iubire.

Nu fi tu însuţi!

Cel mai adesea, această injoncţiune este transmisă de părinţii care au o fată, deşi doreau un băiat, sau invers. Mesajul lor non-verbal va fi de genul: „*Nu trebuia să ai sexul tău*". Forma generică a mesajului este: „*Nu fi tu însuţi, fii un alt copil*". Băieţelul va purta hăinuţe roz, atunci când părinţii au dorit o fetiţă. Prenumele va fi şi el ambiguu, pentru a masca sexul nedorit. Dacă părinţii aşteptau o fetiţă căreia să-i dea numele Sabina, vor da băiatului numele Sabin. Pentru a le face plăcere părinţilor, copilul va adopta un comportament străin de sexul său.

Nu fi copil!

Este o altă injoncţiune transmisă de părinţi care se simt ameninţaţi de prezenţa unui copil. În special, atunci când părinţii înşişi sunt prea serioşi, gomoşi şi severi, ei manifestă desconsiderare pentru jocurile şi trăirile copilăreşti. Atunci când au valoare doar acţiunea concretă şi relaţiile reci, economicoase, această injoncţiune poate fi puternică. Copiii nu se vor mai „juca", nu vor mai visa, nu se vor amuza. Vor tinde să-şi cenzureze emoţiile şi vor denigra „manifestările copilăreşti". Această injoncţiune va putea exclude Copilul din structura persoanei adulte. Persoana va fi eficientă, dar creativitatea sa şi aptitudinile sale de a simţi, a visa şi a se bucura de viaţă vor fi drastic amputate.

Nu creşte!

Mezinul familiei este cel care ascultă această injoncţiune, de cele mai multe ori. El a fost micuţul răsfăţat al întregii familii. Era atât de dulce şi vesel, încât părinţii nu s-au împăcat uşor cu gândul că nu vor mai avea o păpuşică în casă. Toată atenţia şi dragostea familiei erau orientate spre cel mic. Celor mari nu li se mai acorda aceeaşi atenţie. Concluzia analogică pe care o trage mezinul este aceea că ar fi bine să mai rămână copil, să nu crească. De regulă, mezinul are un for infantil mai amplu decât fraţii mai mari, uneori în exces.

Uneori, *„Nu creşte"* vrea de fapt să spună *„Nu mă părăsi"*. O femeie care îşi neglijează casa, soţul şi copiii, pentru a se preocupa în mod exagerat de mama sa în vârstă, de exemplu, acţionează în spiritul acestei injoncţiuni.

O versiune frecvent întâlnită a lui *„Nu creşte"* este mesajul ascuns: *„Nu fi sexy"*. Poate fi transmis de tată către fetele sale şi de mamă către băieţi. Atunci când copiii se apropie de vârsta pubertăţii, părinţilor le este teamă de propriile reacţii sexuale şi emit mesaje non-verbale de distanţare psihică şi fizică. Copiii pot decodifica această distanţare şi ca o interdicţie ascunsă de a creşte şi deveni maturi, sub aspect sexual. Injoncţiunea poate genera frigiditate şi impotenţă.

În psihanaliză, acelaşi ansamblu de investiţii erotice şi ostile pe care, de această dată, copilul le face asupra părinţilor, se regăseşte în complexul lui Oedip.

Nu reuşi!

Părinţii biologici, ca şi alte figuri parentale (profesorii şi mentorii, de pildă), ei înşişi aflaţi în starea Copil, pot fi geloşi pe reuşita fiilor, fiicelor sau discipolilor lor. Ne putem gândi la un părinte provenit dintr-o familie săracă, care a muncit din greu la vârsta de optsprezece ani şi, deşi a dorit mult, n-a putut ajunge nicidecum la universitate. Astăzi, datorită muncii lui îndârjite, copiii săi au o situaţie financiară bună. El plăteşte ca fiica sa să ajungă într-o universitate bună. Aparent, conştient şi verbal, el se bucură de reuşita fiicei sale, dar inconştient şi non-verbal, el manifestă invidie pentru faptul că ea are condiţiile care lui i-au lipsit. Prin mesaje ascunse, non-verbale, el va transmite semnificaţii de genul: *„Nu reuşi"*. Prin mesaje verbale, conştiente, o va îndemna să muncească dur, chiar peste capacităţile sale normale, cu scopul ascuns de a-i inocula ideea că „nu este în stare să reuşească".

Studenta care va lua o decizie scenarială obedientă unei injoncţiuni de acest tip va munci cu îndârjire, dar când va ajunge la examen va fi epuizată sau se va sabota într-o manieră oarecare. Va fi panicată şi va părăsi sala sau va uita tocmai de cursul cel mai important.

Nu acţiona!

Atunci când mama sau bunica supraprotejează şi fac şi ceea ce ar trebui să lase copilului, Adultul său nu se dezvoltă. Copilul decodifică comportamentele parentale aparent pozitive printr-o interdicţie de genul: *„Nu trebuie să faci nimic, pentru că vei greşi sau va fi periculos pentru tine"*. La vârsta maturităţii, o persoană care fie rămâne pasivă, fie ezită mereu între a face ceva sau altceva, cu sentimentul că nu va ieşi nimic bun, se comportă astfel şi pentru că este marcată de o injoncţiune de tipul „Nu acţiona".

În special, mamele „prea iubitoare", prea salvatoare şi prea îngrozite de faptul că s-ar putea întâmpla ceva rău progeniturii lor, dacă o pun la treabă, sunt cele care induc această injoncţiune.

Nu fi important(ă)!

Oamenii marcaţi de un mesaj scenarial de acest tip tind să manifeste o modestie excesivă şi sunt cuprinşi de panică ori de câte ori li se cere să-şi asume un rol de lider sau să ocupe o poziţie privilegiată. Ei refuză popularitatea şi apariţiile în public. O astfel de persoană poate reuşi de minune într-un post subaltern sau poate fi, în umbră, o eminenţă cenuşie. Ori de câte ori ar putea accede mai sus, în ierarhie, acea persoană se va sabota inconştient pe sine însăşi. Şi asta pentru că, în copilărie, i s-au transmis de prea multe ori mesaje de genul: *„Stai cuminte în pătrăţica ta! Nu te băga în faţă! Fii modest(ă)!"*.

O altă variantă a acestei injoncţiuni are o formulare de tipul: *„Nu cere ceea ce ai nevoie. Nu ţi se cuvine. Nu meriţi"*.

Cel mai adesea, injoncţiunea *„Nu fi important"* este generată de comportamentele şi mesajele parentale care pot fi traduse într-o formulare de genul: *„Eu te cresc. Îţi ofer ceea ce-ţi trebuie, pentru că eşti copilul meu, dar să-ţi iasă din cap că tu ai fi cel mai important în casa asta."*

Nu aparţine!

Unui copil căruia i se spune, în mod repetat, că este diferit de ceilalţi, fie mai înzestrat, fie mai dificil, fie mai frumos, fie mai curat, fie mai timid, mai bine educat etc. i se poate induce sentimentul de neapartenenţă la nici un grup anume, la nici o entitate. Nu i se permite să se joace cu copiii din vecini sau cu rudele de la ţară, nu i se permite să frecventeze grupuri şi să fie alături de cine ar vrea el, pentru că este „deosebit". Marcat de această injoncţiune, mai târziu, când va fi adult, el se va regăsi mai curând „străin", inadaptabil, solitar şi nesociabil. Îi va fi dificil să se integreze într-o familie, într-un cerc de prieteni, de colegi, la şcoală, la slujbă şi în societate.

Prin 1990, pe când lucram la revista *Timpul*, am auzit un coleg solitar şi greu adaptabil spunând: *„Mă simt inginer printre poeţi şi poet printre ingineri"*. Este destul de probabil ca scenariul său de viaţă să fi fost marcat de injoncţiunea „Nu aparţii nici unui grup. Tu eşti altfel, eşti deosebit". Evoluţia sa ulterioară a confirmat.

Efectul extrem al acestei injoncţiuni este marginalizarea, lipsa prietenilor, incapacitatea de a lega relaţii durabile.

Nu fi apropiat(ă)!

O interdicţie parentală de acest gen poate fi transmisă, uneori, din generaţie în generaţie, în acele familii în care se păstrează distanţa, lipseşte afecţiunea, atingerea fizică, mângâierile, iar limbajul trupului nu exteriorizează ceea ce membrii familiei simt. „Nu fi apropiat" este o interdicţie generică a proximităţii fizice şi afective faţă de ceilalţi.

Copilul mic poate decodifica acest mesaj din atitudinea unui părinte care-l ţine mereu la distanţă. El întinde în mod repetat braţele către ceilalţi, fără să obţină o reacţie pozitivă. Asta îl face să sufere. În cele din urmă, el poate decide (inconştient) că nevoia sa de afecţiune, de tandreţe, de apropiere nu merită suferinţa pe care o aduce. Afecţiunea, tandreţea şi apropierea nu au valoare, nu trebuie recunoscute, ci inhibate.

O altă versiune a injoncţiunii *„Nu fi apropiat"* are o formulare de tipul: *„Nu face confidenţe"*. Poate fi indusă atunci când un părinte moare sau părăseşte copilul prea devreme. Pe de o parte, copilul orfan sau abandonat nu mai are cui face confidenţe, iar pe de alta, „înţelege" că nu merită să facă confidenţe cuiva care nu mai poate fi găsit, atunci când are nevoie de el.

Răceala şi suspiciunea mai pot fi induse şi atunci când o figură parentală speculează şi profită de confidenţele şi sinceritatea copilului. El va putea hotărî (inconştient) să rămână departe de toată lumea, pentru a se proteja. De pildă, Irina, un copil de 5 ani, nu răspunde la saluturile lui nenea Cornel. Pentru că mama i-a cerut explicaţii, între patru ochi, ea s-a confesat: „Îmi este ruşine de nenea Cornel". Nu peste mult timp, cele trei persoane se văd din nou şi mama nu pierde ocazia să trâmbiţeze confesiunea Irinei. Ce a simţit oare Irina? În termenii AT, o injoncţiune de tipul „Nu face confidenţe", iar în termeni uzuali, gustul amar al trădării.

În viaţa adultă, consecinţa dură a lui *„Nu fi apropiat(ă)"* este aceea că sădeşte suspiciunea, neîncrederea, distanţarea, răceala.

Nu simţi!

O injoncţiune de acest tip (asemănătoare cu cea anterioară) poate fi indusă de un părinte care, el însuşi, îşi ascunde sau reprimă sistematic senzaţiile, emoţiile şi sentimentele. În familia sa, de la sine şi în mod implicit, se instituie un fel de embargo asupra manifestării emoţiilor şi sentimentelor, considerate fără valoare. Cel mai adesea, interdicţiile sunt selective; anumite sentimente pot fi interzise, iar altele permise, autorizate. De pildă: *„Fii curajos"*, *„Nu fi trist"*, *„Nu te înfuria"*, *„Ai dreptul să fii obosit"* etc.

În unele familii, mesajul „Nu simţi" ia forma lui *„Nu avea senzaţii fizice"*. Atunci când copilului îi este interzisă senzaţia de foame, spre exemplu, este posibil ca adultul de mai târziu să aibă probleme cu alimentaţia. Se poate ajunge până la *anorexie*. Devalorizarea şi interdicţia senzaţiilor şi sentimentelor erotice pot genera frigiditate şi impotenţă.

După opinia multor terapeuţi, interdicţia sistematică de a simţi, de a avea senzaţii fizice se află la originea unor psihoze şi nevroze, în viaţa adultă.

Unii părinţi transmit o versiune de forma: *„Nu simţi ca tine, ci simte ca mine"*. Mama poate spune copilului: *„Mi-e foame. Ce vrei să mănânci?"* sau *„Mi-e frig, pune-ţi paltonul"*. Riscul ar fi acela că, la vârsta adultă, persoana tinde să trăiască senzaţiile părinţilor, şi nu propriile senzaţii.

Nu gândi!

O interdicţie ascunsă de acest tip poate fi indusă de părinţi şi profesori care descurajează şi denigrează sistematic maniera de a gândi a copiilor. Micuţul Dănuţ, de exemplu, vine la tatăl său să-i spună mândru cum s-a gândit el să-şi amenajeze camera sau să împodobească bradul de Crăciun. Tatăl îl întâmpină cu: *„Prostii! Nu-ţi bate tu capul cu asta. Noi gândim ce trebuie făcut"*.

Uneori, injoncţiunea *„Nu gândi"* este transmisă implicit prin forţa exemplului parental. O mamă isterică va spune fiicei sale ceva de genul: *„Când o femeie vrea ceva de la un bărbat, nu are nevoie să gândească, ci să simtă"*. Un tată alcoolic va căuta adevărul în vin, sugerându-l implicit şi copiilor săi.

Atunci când este pusă în faţa unor dificultăţi mai serioase, ale căror soluţii obligă la un efort intelectual, o persoană adultă, obedientă acestei injoncţiuni scenariale, intră automat în panică, se agită inutil, face ce-a făcut mama sau tata ori se simte rău (maladii psihosomatice). Incapacitatea de a gândi o soluţie concretă îşi are originea altcândva şi altundeva, în copilărie.

Injoncţiunea *„Nu gândi"* poate fi specifică sau selectivă: *„Nu te gândi la bani, la sex, la bucătărie, la carte etc. Gândeşte-te la orice altceva!"*.

Nu fi sănătos (sănătoasă)!

Părinţii pot fi, adesea, nişte persoane foarte ocupate, cu slujbă grea, cu obligaţii şi programe prelungite. Îşi iubesc copilul, dar nu le mai rămâne timp sau energie pentru a-i acorda atenţia pe care o aşteaptă. În schimb, atunci când copilul se îmbolnăveşte, se întâmplă brusc o seamă de lucruri plăcute: mama îşi ia concediu şi stă cu el toată ziua, bunicul vine la capătul patului şi-i spune poveşti, bunica îl răsfaţă, tata se joacă cu el şi-i aduce daruri.

Copilul decodifică aceast schimbare de atitudine într-un mesaj de genul: *„Pentru a obţine atenţia de care am nevoie, trebuie să fiu bolnav"*. Răsfăţul de care se bucură este „beneficiul" psihologic (secundar) al bolii sale.

Evident, părinţii induc această interdicţie absurdă de „a fi sănătos" fără să vrea şi fără să-şi dea seama. Dacă, în mod inconştient, copilul preia această injoncţiune în scenariul său de viaţă, el va folosi spontan strategia ipohondriei şi în viaţa adultă, ori de câte ori se va confrunta cu dificultăţi mari la şcoală, la slujbă sau în relaţiile sale umane.

Injoncţiunea poate fi transmisă şi prin *atribuire*, atunci când părinţii spun adesea că odrasla este prea slăbuţă, prea fragilă, prea sensibilă la boală. Originea bolnavilor închipuiţi poate fi găsită adesea în această injoncţiune.

7.5. Scenarii în raport cu timpul

Înainte de a împlini opt ani, folosind prescripţii, programe, permisiuni, injoncţiuni şi atribuiri parentale ca pe nişte materiale compozite, copilul construieşte scenariul şi planul său de viaţă, alegând între a-l urma sau a-l combate.

El poate construi un scenariu câştigător, perdant sau neutru. De pildă, dacă mesajul restrictiv (driver-ul) al scenariului său este prescripţia *„Fii perfect"*, are şanse mari să eşueze aspirând neîncetat la o poziţie imposibilă, pe care se va forţa zadarnic să o ajungă.

Pentru concretizarea unor construcţii scenariale posibile (clasificate în raport cu timpul), Eric Berne a propus şase scheme scenariale tipice, asociate cu viaţa unor eroi mitologici. Fiecare are o temă proprie.

Cele şase *teme* scenariale pot fi tot atâtea chei după care oamenii iau deciziile nodale ale vieţii lor. Ca şi tema centrală a unei simfonii, o temă scenarială revine ciclic, insistent şi obsedant de-a lungul întregii vieţi. Pot fi regăsite oriunde există oameni, indiferent dacă sunt chinezi, africani, americani sau români. Dacă vrei să-ţi schimbi viaţa, conştientizează scenariul şi „scrie-l" din nou! Poate mai bine, poate nu.

7.5.1. Scenariul „Înainte". Hercule

Scenariile de acest tip sunt aproape curente şi au la bază o deviză de genul: *„Înainte datoria, după aceea plăcerea"*. Dacă ai ales tema scenariului „Înainte", atunci deviza ta de viaţă poate fi una de genul: *„Nu mă pot bucura de ceva, înainte de a-mi termina treaba".*

Variaţiuni pe această temă pot fi multe şi toate au în comun faptul că *„ceva bun şi plăcut nu se poate întâmpla înainte ca altceva, mai puţin bun şi plăcut, să se fi terminat"*.

Credinţa creştină care propune o viaţă de renunţări pe această lume pentru a fi fericiţi pe cealaltă se încadrează perfect în tema „Înainte".

Persoanele tipice pentru acest gen de scenariu gândesc şi spun adesea: „După ce vor creşte copiii şi vor avea viaţa lor, va veni timpul să gust şi eu din plăcerile vieţii". Amână mereu bucuriile, în speranţa că viaţa poate începe la 50 de ani. Poate da, poate nu. Poate începe la orice vârstă. Înainte de a se aşeza la masă, vor spăla vesela. Înainte de a deschide televizorul, pentru serialul preferat, vor da cu aspiratorul. Înainte de a mânca miezul cozonacului, vor ronţăi coaja ş.a.m.d.

Eroul grec *Hercules* are o istorie tipică pentru acest scenariu. Înainte de a fi eliberat de sclavie, înainte de a intra în Olimp, înainte de a primi de soţie pe frumoasa Hebe, zeiţa tinereţii, el are de trecut 12 încercări: leul din Nemeea, Hidra, păsările Stimfaline, căprioara zeiţei Artemis, mistreţul din Erimat, grajdurile lui Augias, taurul lui Poseidon, caii lui Diomede, cingătoarea Hipolitei, amazoanele, vacile lui Gerione şi câinele Cerber din ţinutul lui Hades.

7.5.2. Scenariul „Aproape". Sisif

Atrăgând mânia zeilor asupra sa, *Sisif* a fost condamnat, pentru veşnicie, să rostogolească o piatră spre vârful muntelui. De fiecare dată, tocmai atunci când este pe punctul de a atinge vârful, scapă stânca grea, iar aceasta se prăvăleşte înapoi, la poale. Reia urcuşul, împinge la deal şi, din nou, stânca scapă, tocmai atunci când este *aproape* de vârf ş.a.m.d.

Eric Berne a ales mitul lui Sisif pentru a ilustra tema scenariului de viaţă al persoanelor care se îneacă la mal. Se mai numeşte şi scenariul „Încă şi Încă". Oamenii care şi-au construit, în copilărie, o astfel de schemă de eşec, o poartă cu ei, în subconştient. Când înapoiază o carte la bibliotecă, ei spun ceva de genul: *„Am citit-o aproape toată. Mai era epilogul, dar..."*. Când spală vesela, ei freacă totul cu grijă, dar lasă câteva pete şi câteva vase în chiuvetă. La serviciu sau la şcoală, ei vor fi, deseori,

aproape de avansare sau premiere, dar, în ultimul moment, vor găsi o cale să-şi pună singuri beţe-n roate, pentru a o lua de la început. Luând-o mereu de la început, riscă să nu ajungă niciodată nicăieri. Ei sunt specialişti în ratări pe ultima sută de metri.

După moartea lui Berne, mulţi alţi analişti au fost frământaţi de tema scenariului „Aproape". Dezvoltând ideea după observaţii clinice proprii, Taibi Kahler a ajuns la concluzia că există două tipuri de scenariu *Aproape*. Cel deja descris a fost numit „Aproape tip 1".

Tema scenariului „Aproape tip 2" este şi mai interesantă. O persoană care ascultă de această temă, în organizarea internă a vieţii sale, va fi un alt fel de Sisif care, *aparent*, reuşeşte în tot ce îşi propune. Ajunge cu piatra în vârful muntelui, dar, în loc să se odihnească şi să se bucure de succes, ridică ochii mai sus şi zăreşte un vârf mai înalt, spre care porneşte să-şi rostogolească stânca. Ajunsă pe vârful mai înalt, va vedea altul şi mai înalt ş.a.m.d. Ţinteşte mai sus. Mereu mai sus. Niciodată nu se mulţumeşte cu ceea ce a realizat deja şi nu-şi găseşte liniştea.

Persoanele cu acest tip de scenariu, de regulă, se împlinesc în plan material şi social, dar nu-şi permit răgazul în care să guste bucuriile vieţii. Gândeşte-te la un tânăr care trage tare, în liceu. Câştigă premii şi olimpiade, dar lasă adolescenţa să treacă pe lângă el. Intră la facultate, străluceşte şi adună lauri. Urmează masterul, ajunge preparator, se înscrie la doctorat şi ...viaţa trece într-o goană după împliniri. Mesajul restrictiv este „Fii perfect".

7.5.3. Scenariul „După". Damocles

Dacă o persoană şi-a ales, cândva, sub presiunea parentală, această temă scenarială ca dominantă pentru deciziile care îi marchează viaţa, atunci deviza cheie va fi una de genul: *„Astăzi petrec şi mă amuz, dar mâine voi plăti pentru asta"* sau *„Să-mi fac de cap cât sunt tânăr, după ce mă voi căsători şi voi avea copii va urma o viaţă de renunţări şi constrângeri"*.

Ideea de bază care va marca deciziile acelei persoane va fi sloganul: *„Întâi plăcerea, după aceea datoria şi plata"*.

Pentru a ilustra această dominantă tematică a unor scenarii de viaţă, a fost ales mitul lui Damocles. Tiranul Siracuzei, Dionysos cel Bătrân (405-367 î.Hr.), era exasperat de laudele pe care curteanul Damocles le aducea puterii şi bogăţiei sale. Pentru a-i arăta cât de nesigură este soarta celor puternici, la un banchet, i-a atârnat deasupra capului o sabie suspendată numai într-un fir de păr. Clipele îi sunt măsurate şi Damocles gustă lacom plăcerile; mănâncă, bea şi se amuză. Când ridică ochii şi vede sabia deasupra capului, zâmbetul îngheaţă pe buze. Când moartea este iminentă, atât cât este încă posibil, stoarce lacom bucuriile vieţii.

Ca şi Damocles, oamenii care urmează această temă scenarială se străduiesc să se bucure azi, cu atât mai mult cu cât mâine vor plăti pentru asta. Seara, la petrecere, vor spune: *„Grozav, dar mâine nu voi fi bun de nimic"*.

7.5.4. Scenariul „Niciodată". Tantal

Pentru trista culpă de a fi servit bucate gătite din carnea propriului său fiu la un ospăţ al zeilor, Tantal, regele Frigiei, a fost condamnat pentru eternitate să rabde de foame şi

sete. Aceasta însă nu oricum, ci având la un pas de el, în stânga şi în dreapta sa, hrana şi apa atât de râvnite; Ispita şi Interdicţia laolaltă. Ar fi putut avea tot ceea ce-şi dorea, făcând un simplu pas împotriva Interdicţiei, dar acest lucru îi era imposibil, pentru că nu-şi dădea seama de el.

Ca şi Tantal, o persoană obedientă temei scenariale de tipul „Niciodată" nu poate avea tocmai ceea ce-şi doreşte mai mult, pentru simplul motiv că nu crede că acest lucru este posibil.

Tema acestei scheme scenariale poate fi formulată prin ceva de genul: *„Orice aş face, nu voi putea obţine niciodată ceea ce îmi doresc mai mult"* sau „Niciodată nu voi fi fericit, ...nu voi reuşi".

O fată bătrână, spre exemplu, şi-a spus de nenumărate ori că doreşte o relaţie durabilă cu un bărbat, dar n-a făcut-o niciodată până la capăt. În realitate, ea rămâne pasivă, nu caută, nu cere şi nu frecventează locurile şi ocaziile în care l-ar putea întâlni pe acel bărbat. Altcineva s-a gândit, adesea, să intre la universitate, dar n-a completat niciodată o cerere de înscriere şi nu s-a aşternut, efectiv, pe munca necesară susţinerii unui examen.

Oamenii care iau deciziile nodale ale vieţii urmând această temă scenarială sunt cei care, în copilărie, au primit de la părinţi sau de la alte figuri parentale (tutori, educatori, pedagogi, medici etc.) interdicţia repetată de nu a face tocmai ceea ce aveau mai mare chef să facă. La vârsta adultă, ajung să le fie frică tocmai de ceea ce le place mai tare.

Eric Berne arată cum funcţionează acest scenariu în comportamentul sexual. Tema scenariului „Niciodată" interzice fie dragostea, fie sexul, fie pe amândouă. Persoanele cărora le este interzis sexul, dar nu şi dragostea, ajung maici, călugări, preoţi, moralişti frustraţi şi cărpănoşi sau îşi consumă energiile în slujba orfelinatelor şi azilurilor de handicapaţi. Când este interzisă dragostea, dar nu şi sexul, ajung să facă trotuarul sau să se risipească în adultere şi orgii. Când ambele sunt interzise, rămân singuri, reci, frigide, uscaţi sau populează casele de nebuni. Personalitatea predispusă la acest scenariu este cea a visătorului.

7.5.5. Scenariul „Totdeauna". Arahne

Există mulţi oameni care au tendinţa de a se mira adesea, în genul: *„De ce mie mi se întâmplă întotdeauna la fel?"*. Alteori, ei spun: *„Totul este la fel ca mai înainte"*. Aparent, ei fac eforturi îndârjite spre a schimba ceva, dar eşuează sistematic; totdeauna este la fel ca altă dată.

O femeie care ascultă de tema acestui scenariu de viaţă reia cu seninătate propriile greşeli, fără să-şi dea seama. De regulă, s-a măritat de cel puţin trei ori. Prima dată, cu un bărbat discret, retras, puţin sociabil. A rupt-o cu el, spunând prietenilor că vrea un alt bărbat, mai dinamic. S-a căsătorit cu bărbatul dinamic, dar... Spre mirarea aceloraşi prieteni, ea anunţă curând un nou divorţ. Se recăsătoreşte cu un alt treilea bărbat, care pare să fie copia destul de fidelă a primului. Al treilea bărbat este discret, retras şi nu prea dinamic, dar ea se plânge deja de el şi se află în pragul celui de-al treilea divorţ. Cu locul de muncă se întâmplă la fel.

Oamenii care urmează tema scenariului *„Totdeauna"* se pot juca cu viaţa lor, ca şi această femeie. Mereu o iau de la capăt şi totdeauna este la fel. Trec de la o relaţie nesatisfăcătoare la alta, de la un loc de muncă la altul, dintr-o casă în alta sau dintr-un

oraş în altul. Totul este în zadar; totdeauna, la fel de nesatisfăcător. Mesajul lor restrictiv este „Fă efort". Depun prea multă energie ca să-şi schimbe viaţa şi le rămâne prea puţină energie în Adult. Sunt personalităţi rebele. Orice ar alege va fi la fel. O iau mereu de la început şi au ocazia nefericită de a nu ajunge nicăieri.

Tipic pentru acest scenariu este destinul din mitul lui *Arahne*. Tânăra fiică a Lydiei ţesea divin. Comite însă nebunia de a o întrece pe zeiţa Athena, într-o întrecere. Ofensată, zeiţa o transformă într-un păianjen condamnat să-şi ţească plasa, pentru eternitate.

7.5.6. Scenariul „Fără Sfârşit". Filemon şi Baucis

Persoanele care se află deseori în situaţia de a spune: *„Eu nu mi-am programat nimic şi nu ştiu ce să fac acum"* sunt tributare unui scenariu *„Fără Sfârşit"*. Este schema de scenariu tipică celor care nu au o relaţie clar definită cu timpul şi ideea de program.

Poate fi vorba de persoane în vârstă, care au urmat toată viaţa instrucţiuni parentale, iar atunci când ies la pensie nu ştiu ce să facă cu timpul lor. Ajung să vegeteze atunci când nu mai primesc instrucţiuni. Poate fi şi cazul unor mame ai căror copii au crescut şi au plecat la casa lor, al celor care se simt pierduţi şi dezorientaţi în vacanţe, în concedii sau în şomaj.

Viaţa devine un fel de portret chinezesc, la care ar mai fi ceva de adăugat, dar nu se ştie ce anume. Este stilul de viaţă al persoanelor care se apucă să rezolve o problemă şi pleacă subit în concediu. Se întorc, o reiau, dar se îmbolnăvesc. Problema devine fără un sfârşit previzibil, fără orizont temporal. Persoana are impresia că trăieşte într-un timp imprevizibil şi acest fapt o deranjează.

Acest tip de scenariu este ilustrat de mitul lui Filemon şi Baucis. Soţ şi soţie, săraci locuitori ai unui sat din Frigia (Asia Mică), ei îi găzduiesc pe Zeus şi Hermes, cu multă bunăvoinţă, atunci când vecinii lor au refuzat acest lucru. Zeus a făcut să dispară toate casele din jur, iar lor le-a preschimbat coliba într-un templu. Apoi, i-a întrebat ce-şi mai doresc, iar ei au cerut doar să rămână paznicii templului, să-i poarte de grijă până la moarte. Relaţia lor nu ia sfârşit nici după moarte, pentru că Zeus i-a preschimbat într-un stejar (Filemon) şi într-un tei (Baucis).

7.6. Scenarii privative

O altă clasificare a scenariilor de viaţă se bazează pe emoţii, sentimente şi comportamente de natura rachetelor şi mesajelor restrictive. Această tipologie a scenariilor a fost propusă de Claude Steiner şi priveşte trei forme de privaţiune:

- Fără dragoste (*Loveless*),
- Fără bucurie (*Joyless*) şi
- Fără minte (*Mindless*).

Un al patrulea tip de scenariu privativ a fost adăugat de Bill Holloway şi se numeşte „Fără odihnă" (*Restless*).

„Fără dragoste" este genul de scenariu privativ caracteristic persoanelor cu o viaţă săracă în afecţiune şi atenţii pozitive şi agreabile din partea celorlalţi. Cauza constă fie în aceea că ele procedează la schimburi dure şi dezagreabile cu ceilalţi, fie în aceea că

leagă şi întreţin prea puţine relaţii interumane. Sunt incapabile de a oferi şi primi afecţiune şi sfârşesc adesea în solitudine şi marginalizare.

În general, scenariul corespunde unor forme de excludere a stării eului Copil, unui mesaj restrictiv de tipul „Fii tare!" şi unor injoncţiuni de genul: „Nu simţi!" sau „Nu aparţine!".

PSIHOLOGIA DE ÎNVINGĂTOR – ÎNVINS

Test de autoevaluare a tendinţei de a fi învingător/învins

Nr.	ENUNŢURI	Dezacord total	Dezacord	Acord	Acord total
1	Mă expun cu uşurinţă riscurilor				
2	Nu-i bine să provoci evenimentele, necunoscutul				
3	Îmi place să iau iniţiativa				
4	Nu mă consider niciodată învins				
5	Sunt fatalist, cred în destin				
6	Nu-mi place să produc panică				
7	Sunt un „voluntarist"				
8	Meditez îndelung înainte de a-mi lua un angajament				
9	Sunt defetist; mereu gata să mă apăr				
10	Trebuie să insist, să fiu tenace, pentru a reuşi				
11	Nu sunt printre cei care se impun				
12	Nu încerc deloc să fiu perfect				
13	Sunt combativ				
14	Am tendinţa de a mă considera cel mai bun				
15	Viaţa este o permanentă luptă				
16	Cine nu riscă nu câştigă				
17	Nu mă consider un jucător				
18	Prefer mai curând securitatea decât riscul				
19	Mă angajez rapid în proiecte noi				
20	Nu-mi place competiţia				
21	Prefer să avansez încet, dar sigur				
22	Iau decizii cu rapiditate				
23	Singuraticii sunt mai rezistenţi la schimbare				
24	Fiecare este responsabil de alegerile sale				
25	Nu mă înverşunez să obţin ce vreau				
26	Joc pentru plăcerea de a juca, mai curând decât pentru a câştiga				
27	Am nevoie de încurajări, pentru că am tendinţa de a depune armele				
28	Dificultăţile şi piedicile mă descurajează				
29	Trebuie să încerci toate soluţiile posibile				
30	Nu aştept să fiu ales de alţii, ci mă grăbesc să-i aleg eu, să „alerg" după ei.				

„Fără bucurie" este genul de scenariu privativ al persoanelor incapabile să-şi manifeste spontan senzaţiile, emoţiile şi sentimentele. Prin mecanisme de substituire, ele simt exclusiv „ceea ce se cuvine" şi „ceea ce trebuie" să simtă, în raport cu circumstanţele, cu datoria, cu obligaţiile şi convenţiile. Ele devalorizează sau ignoră aspectele

relaţionale şi calitative ale relaţiilor profesionale din întreprindere, de exemplu. Percep oamenii doar ca pe nişte piese într-un angrenaj.

Părintele Normativ şi Copilul Adaptat funcţionează în aspectul lor negativ, Persecutor şi Victimă. Părintele Grijuliu şi Copilul Liber sunt excluse. Mesajele restrictive sunt de genul: „Fii tare" şi „Fă efort". Injoncţiunile active sunt de genul: „Nu simţi" şi „Nu fi apropiat".

„Fără minte" este scenariul acelor persoane care refuză capacitatea de a fi independente şi de a-şi asuma riscul şi responsabilitatea propriilor decizii şi iniţiative. Se mulţumesc să execute mecanic programele trasate de părinţi sau şefi şi aşteaptă, pasivi, ca alţii să decidă pentru ei. Manifestă infantilism.

Starea eului Adult a acestor persoane este slab utilizată sau exclusă. Injoncţiunile dominante sunt de genul: „Nu gândi" şi „Nu creşte".

„Fără odihnă" este scenariul tipic pentru persoanele hiper-active, care trag din greu, mereu grăbite, mereu „în priză". Se supraîncarcă sistematic, în familie şi la slujbă, până le lasă sănătatea. Nu-şi acordă răgazul şi dreptul de a se ocupa de propriile nevoi, de a trăi pentru sine. Trăiesc doar pentru copiii lor, pentru „opera" lor, pentru munca lor, pentru afacerea lor. Atât cât rezistă.

Mesajele restrictive dominante sunt de genul: „Grăbeşte-te", „Fii tare" şi „Fii perfect". Injoncţiunile active dominante sunt de genul: „Nu exista" şi „Nu simţi".

8. Schiţă psihoterapeutică

În sfârşit, ne regăsim în ipostaza de a ne fi însuşit principalele concepte, instrumente şi proceduri de lucru ale AT. Pare a fi timpul să încercăm o sumară schiţă terapeutică, relativ accesibilă. Maniera lejeră şi nivelul superficial al prezentării se adresează neiniţiaţilor doritori să cultive abilitatea de a relaţiona şi a lucra în echipă, iar nu psihologilor şi psihiatrilor instruiţi sau chiar acreditaţi în AT.

Ştim deja că fiinţa umană are nevoie de stimulare senzorială şi recunoaştere socială. Ştim că fiecare individ depozitează în inconştient scenarii şi planuri de viaţă, elaborate în copilăria timpurie şi fondate pe prescripţii, permisiuni, injoncţiuni şi programe parentale, pe imaginea despre sine şi ceilalţi. Rachetele, credinţele şi poziţiile de viaţă existenţiale sunt întărite sau spulberate de experienţă şi interacţiuni sociale repetitive.

Sarcinile terapiei AT

Reamintim că ne adresăm oamenilor sănătoşi, dar nu tocmai mulţumiţi de propria viaţă. În linii mari, sarcina AT este aceea de a ameliora imaginea de sine, credinţele, atitudinile, opiniile, poziţiile şi scenariile de viaţă. Principalele obiective practice ale unei cure de AT sunt, în principiu, următoarele:

- autoanaliza propriei structuri de personalitate, a profilului egogramei şi ameliorarea acesteia, prin transferul conştient de energie psihică de la unele la altele din stările eului;
- conştientizarea şi întreruperea sau devierea jocurilor psihologice;
- conştientizarea temei dominante a scenariilor de viaţă depozitate în inconştient şi redefinirea lor (REPARENTAREA), dacă este cazul.

Egograma

Reprezentarea grafică a energiilor alocate stărilor eului este posibilă prin ridicarea unor histograme, pe baza unor chestionare specifice. Profilul nivelului energetic alocat diverselor stări ale eului se numeşte *egogramă* (Dusay M. şi Dusay K., 1978; Irina Holdevici, *Elemente de psihoterapie*, Editura All, Bucureşti, 1997).

Profilul egogramei este dat de proporţiile în care sunt active diverse stări a eului. Nivelul de activare a unei stări este proporţional cu energia şi durata alocate funcţionării sale.

Spre exemplificare, apelez la strategia confidenţei şi prezint propria egogramă, valabilă până spre 35 ani, vârstă până la care am fost o persoană mai curând depresivă, perfecţionistă şi excesiv rebelă.

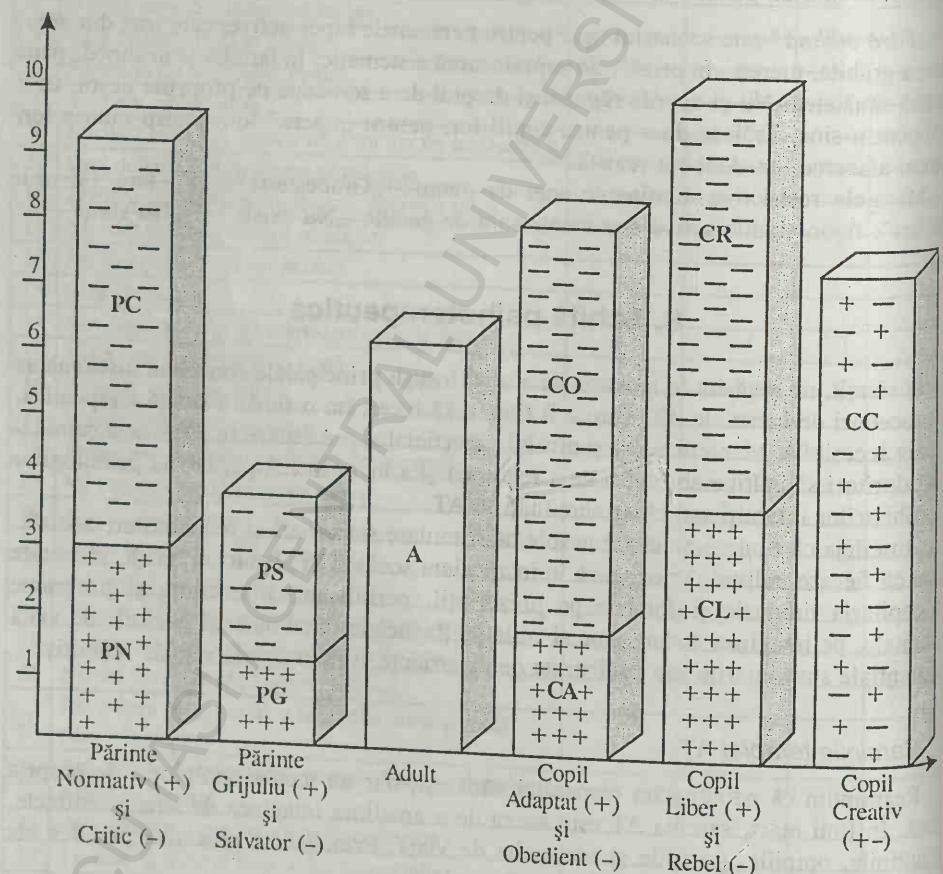


Fig. 3.20. - Egograma unei persoane depresive, perfecţioniste şi rebele

Se constată un Părinte Critic mare, o atitudine prea critică şi perfecţionistă. Ea împinge la excese pe Copilul Obedient, victimă supusă a regulilor făcute de alţii şi la puternice răbufniri în Copil Rebel (energie prea mare în CO şi CR). Perioade de conformism şi submisivitate (colecţii de timbre) se răzbună în accese de frondă şi egoism. Energia prea slabă rămasă în Copil Liber lăsa puţin loc manifestărilor spontane.

autentice, care procură plăcerea de a trăi. Adultul, dotat cu puţină energie, ajută prea puţin acţiunea lucidă, pragmatică. Părintele Grijuliu prea slab indică deficit de toleranţă, generozitate, devotament şi înţelegere sistematică pentru nevoile altora.

Ultima afirmaţie pare a fi contrazisă de riscul nebunesc asumat în toamna anului 1989, în săptămânile premergătoare revoluţiei române. Atunci, am iniţiat şi, alături de conjuraţi, am organizat mişcarea conspirativă: „joi, 14 Decembrie 1989, Piaţa Unirii, Iaşi". Mă tem că aşa-zisul „spirit de sacrificiu" este înşelător. A fost doar frondă şi frică, manifestări de Copil Rebel şi Obedient. Motivaţia ascunsă, inconştientă, nu avea nimic eroic. În starea Copil, egoist, obedient, fricos şi rebel visam conspiraţii, atenţie şi admiraţie. În starea Adult, lucid şi cu capul limpede, n-aş fi fost capabil de aşa ceva.

Au urmat doar 9 zile de puşcărie severă, cu duritǎţi, privare de hrană, de somn şi cu anchete epuizante. Nu ştiam nimic despre AT, dar meditaţia sub stres profund m-a dus la intuiţia că omul este singurul (i)responsabil de propria sa viaţă. Emoţia eliberării din 22 Decembrie 1989, transformarea conspiraţiei în partid (fără convingere), frica de după..., experienţa din presă, călătoriile şi întâmplarea de a fi rămas, cam devreme, văduv cu doi copii mi-au întărit intuiţiile.

Contactul cu AT (o întâmplare în Franţa) a fost revelator. M-a dus treptat spre o altă înţelegere a sensurilor vieţii. M-a împins, ca să zic aşa, la acţiunea de a-mi „rescrie" scenariul de viaţă. Am aruncat la coş o parte din DECIZIILE scenariale luate în copilărie, mesaje restrictive şi injoncţiuni. Rezultatul a fost o REPARENTARE, care a condus la redistribuirea energiei psihice alocate unor stări ale eului. Egograma a dobândit treptat un alt profil (vezi figura 3.21.).

În egograma ameliorată, după unele decizii conştiente de schimbare a propriei structuri de personalitate, se constată o diminuare în Părinte Normativ şi o explozie în Copil Liber şi Părinte Grijuliu. Cel din urmă trece deja în exces, cu puternice accente de Salvator, manifest în relaţiile cu propriii copii, rămaşi fără mamă. Nu par prea potrivit pentru a fi un lider autoritar, dar am unele veleităţi de consilier şi confesor. Ca profesor (meserie parentală), am tendinţa în uşor exces de a „juca" în Copil Liber, fapt ce contrariază şi slăbeşte autoritatea, uneori. Punctul nevralgic (din CL) pare a fi nevoia de a fi admirat şi recunoscut. Accesele de Părinte Critic (Persecutor) revin mai rar, dar sunt mizerabile, dat fiind că una din „rachete" este furia. Starea Adult s-a ameliorat considerabil. Mi-e teamă că tinde să excludă alte stări. Copilul Adaptat şi Copilul Rebel par să se afle în cote rezonabile.

Consecinţa firească a fost aceea că optimismul, încrederea şi plăcerea de a trăi s-au ameliorat considerabil, în ciuda unor încercări dure. Faţa s-a înseninat, iar zâmbetul o părăseşte rar. Încrederea în mine şi în ceilalţi a atins cote inaccesibile altădată. Schimbarea poziţiei de viaţă, apelul la sinceritate şi recursul sistematic la strategia confidenţei au permis acest lucru.

În ceea ce priveşte profilul unei egograme, ar putea fi utile şi câteva precizări de ordin general:

- dacă Adultul are prea puţină energie, persoana are dificultăţi în concentrarea atenţiei şi rezolvarea problemelor curente;
- dacă energia alocată în Copil Liber este prea slabă, subiectul este lipsit de intuiţie, deschidere afectivă şi creativitate;
- personalitatea obezului (Berne o numeşte „mama mare") se caracterizează prin CA şi PG foarte înalte, în timp ce Părintele Critic şi CL sunt foarte joase;

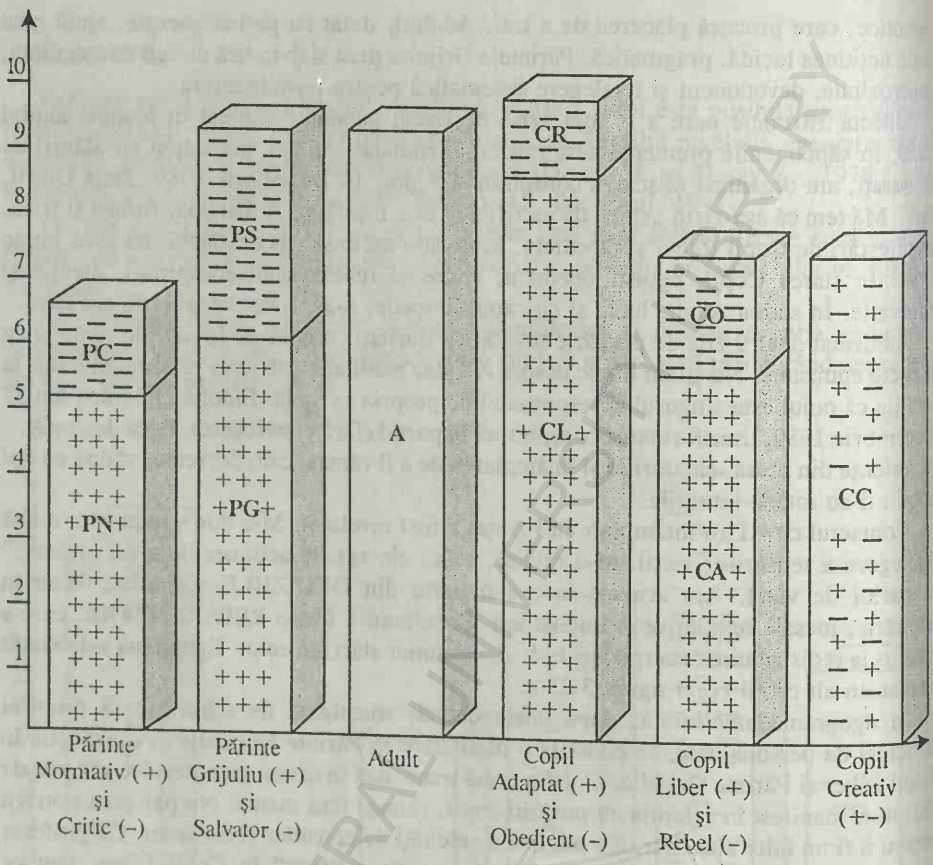


Fig. 3.21. – Egograma ameliorată

- când starea PG este lipsită de energie, subiectul rămâne intolerant, depresiv, incapabil de grijă şi afecţiune ;
- când starea Copil Rebel are prea multă energie, subiectul este incomod, mofturos, supărăcios, coleric, nervos ;
- prea puţină energie alocată stării PN conduce la lipsa de scrupule şi de „Dumnezeu", la anarhie, libertinaj, satanism ;
- Copilul Adaptat lipsit de energie suficientă trimite la un comportament prea competitiv, la incapacitate de compromis, de supunere, de decenţă, de a cădea de acord cu cineva, de a relaţiona armonios cu ceilalţi ;
- persoanele cu energie mare în PC, A şi CA, dar lipsite de energie în PG şi CL sunt reci, justiţiare, necruţătoare, incapabile de afecţiune şi sacrificiu.

Echilibrarea egogramei

Atunci când o stare a eului se întăreşte, energia alocată şi durata de activare cresc. În compensaţie, o altă stare pierde energie. Acest fenomen face posibilă echilibrarea egogramei, care rămâne stabilă până când subiectul ia o decizie conştientă de schimbare.

Terapeut poate fi un specialist, acreditat în AT, de o asociaţie de specialitate, dar poate fi şi subiectul însuşi, ajutat de un partener de intimitate şi jocuri psihologice.

În esenţă, terapia AT are sarcina fie de a creşte energia psihică alocată stărilor eului deficitare, fie de a reduce energia alocată stărilor supradimensionate. Subiecţilor cu un Copil anemic (exclus), de pildă, deveniţi maşini digitale în carne şi oase, le pot fi utile exerciţii de neutralizare a injoncţiunilor, de manifestare spontană a emoţiilor şi sentimentelor. Perfecţioniştii şi durii vor abandona credinţa în „Fii perfect!" şi „Fii tare!". Persoanele cu Părinte Normativ insuficient îşi vor administra comportamente autoritare, iar cele cu Părinte Grijuliu insuficient vor cultiva afecţiune şi comportamente materne (Irina Holdevici, *Elemente de psihoterapie*, Editura ALL, Bucureşti, 1996, p. 159). Reflexele simbiotice pot fi neutralizate prin stimularea independenţei şi a comportamentului autonom.

Întreruperea jocurilor psihologice

În cazul subiecţilor prinşi în jocuri psihologice distructive, sarcinile terapeutului sunt, în principiu, acelea de: 1) a depista tipul de joc în care se angajează subiectul; 2) a se implica în jocul acestuia şi 3) a-l întrerupe sau devia.

Un individ prins în jocul de tipul „Dă-mă afară!" va face tot ce-i stă în puteri pentru a fi respins şi de terapeut. De pildă, un bun meseriaş prizonier în acest tip de joc va fi fost, deja, concediat de multe ori în ultimii ani. Când va veni la terapeut, el va adopta imediat şi inconştient un comportament enervant şi iresponsabil, cu tranzacţii de tip C-P, Copil (pacientul) şi Părinte (terapeutul). Dacă se va angrena în jocul pacientului, terapeutul va refuza să-l ajute şi-l va da afară din cabinet.

Pentru întreruperea jocurilor psihologice sunt utile psihodrama (joc de roluri) şi testele proiective, de asociere liberă.

În identificarea şi modificarea scenariilor de viaţă, pot fi utile combinaţii de AT cu Gestalt, hipnoză şi regresie de vârstă. Regresia până la momentul adoptării unei decizii scenariale greşite poate favoriza înlocuirea ei cu alta adecvată.

Pentru stimularea eului Copil Liber sunt utile jocurile interactive şi dinamica grupurilor, care permit exprimarea spontană, fără cenzura din Părinte Critic sau Adult.

BCU IASI

Grila de evaluare pentru testul de autoevaluare a tendinţei de a fi învingător/învins

Nr.	Acord	Acord total	Dezacord	Dezacord total	Răspunsul tău
1	+1	+2	-1	-2	.....
2	-1	-2	+1	+2	.....
3	+1	+2	-1	-2	.....
4	+1	+2	-1	-2	.....
5	-1	-2	+1	+2	.....
6	+1	+2	-1	-2	.....
7	-1	-2	+1	+2	.....
8	-1	-2	+1	+2	.....
9	-1	-2	+1	+2	.....
10	+1	+2	-1	-2	.....
11	-1	-2	+1	+2	.....
12	+1	+2	-1	-2	.....
13	+1	+2	-1	-2	.....
14	-1	-2	+1	+2	.....
15	+1	+2	-1	-2	.....
16	+1	+2	-1	-2	.....
17	-1	-2	+1	+2	.....
18	-1	-2	+1	+2	.....
19	+1	+2	-1	-2	.....
20	-1	-2	+1	+2	.....
21	-1	-2	+1	+2	.....
22	+1	+2	-1	-2	.....
23	+1	+2	-1	-2	.....
24	+1	+2	-1	-2	.....
25	-1	-2	+1	+2	.....
26	-1	-2	+1	+2	.....
27	-1	-2	+1	+2	.....
28	-1	-2	+1	+2	.....
29	+1	+2	-1	-2	.....
30	+1	+2	-1	-2	.....
				Total	.....

- tendinţa de a fi „învins"
  - $-60 < \text{total} < -30$
  - $-30 < \text{total} < 0$
- tendinţa de a fi „învingător"
  - $0 < \text{total} < +30$
  - $+30 < \text{total} < +60$

Capitolul IV

SURSE DE GAFE INTER-CULTURALE

1. Cultura de schimb
2. Surse de neînţelegeri şi gafe

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Ceea ce este adevărat pe o parte a Pirineilor, nu este adevărat pe partea cealaltă"

(Pascal, 1623-1662)

Gafe amuzante, penibile, jalnice şi regretabile deopotrivă se petrec frecvent în negocierile internaţionale, în marketingul internaţional, ca şi în întâlnirile diplomatice. De regulă, originea lor se află în erorile de comunicare datorate diferenţelor dintre culturi. Explicaţia lor constă în aceea că oamenii nu sunt cu adevărat conştienţi de înclinaţiile lor culturale. Mai mult decât atât, ei devin prizonieri orbi ai normelor propriei culturi şi, implicit, percep alte culturi ca fiind deviaţii de la normalitate. Evident, normalitatea înseamnă conduita conformă cu normele specifice propriei culturi. Dumneata mănânci cu plăcere frigărui de „câine bătut"? Nu ţine de normalitate, nu-i aşa? Pentru chinezi este ceva normal, este chiar o delicatesă.

Limba vorbită de interlocutori, de pildă, stabileşte o legătură, dar ridică şi o barieră între culturi, mai cu seamă atunci când cuvinte similare au înţelesuri diferite în limbi diferite. Îmi vine în minte o întâmplare aparent minoră din 1996, când am asistat la un dineu de afaceri oferit de „Fortus" Iaşi în deschiderea unei runde de negocieri cu o delegaţie chineză. Şeful delegaţiei chineze s-a apropiat de unul dintre directorii combinatului şi a ciocnit paharul pronunţând cu o mină sobră expresia: „Cambei". Directorul a spus „Noroc", dar s-a schimbat brusc la faţă, s-a simţit jenat şi nu a mai fost în formă toată seara, în care s-a negociat două ceasuri şi jumătate. Altor convivi, chinezul li s-a adresat fie cu „noroc", fie cu englezescul „cheers". Abia a doua zi, respectivul director a aflat că, de fapt, i s-a făcut o urare în limba chineză. A râs, dar era cam târziu.

Geert Hofstede, specialist olandez în management inter-cultural, a anchetat un eşantion de 116.000 de angajaţi IBM din 50 de ţări şi a ajuns la concluzia fermă că oameni din culturi diferite au opinii contradictorii asupra a ceea ce înseamnă comportament corect, onest şi adecvat. Aceasta, evident, dincolo de diferenţele de limbaj, obiceiuri sau etichetă şi protocol în afaceri.

1. Cultura de schimb

Atunci când se întâlnesc şi comunică două sau mai multe persoane aparţinând unor culturi diferite (etnii, religii, arii geografice distincte), în comunicarea lor apare ceva nou, ceva diferit de cultura fiecăruia dintre delegaţi şi parteneri. Apare o zonă a comunicării de graniţă, numită *„cultură de schimb"*. Cultura de schimb se manifestă ca

un spaţiu tampon, în care culturile aflate în contact se amestecă mereu, dar se şi separă una de cealaltă. Înăuntrul acestei zone, nu există reguli sau norme obligatorii pentru nici una dintre părţi. Este un spaţiu cultural al nimănui (*no man's land*) şi un context al comunicării confuze şi riscante. Negocierea internaţională şi comunicarea inter-culturală sunt purtate în acest cadru insuficient definit de norme de conduită, tradiţii şi tabuuri. Pe de o parte, nici una dintre părţi nu poate respecta cu exactitate normele specifice culturii partenerilor, iar pe de altă parte, nici una dintre ele nu-şi poate permite să se comporte exact aşa cum ar face-o în aria propriei sale culturi.

Sincronizarea şi armonizarea părţilor devin, inevitabil, mai dificile decât în perimetrul uneia şi aceleiaşi culturi. Tendinţe comportamentale specifice uneia sau alteia dintre culturile aflate în contact sunt adesea contradictorii.

Experienţa acumulată în diplomaţie, în negocierea afacerilor internaţionale, în marketing şi comerţ internaţional probează faptul că relaţia inter-culturală este influenţată pozitiv, prin respectarea conduitelor specifice culturilor aflate în contact şi influenţată, prin încălcarea aceloraşi conduite. Regula generală de conduită pe un teritoriu cultural străin este *lex loci*. Totuşi, ea rămâne un simplu slogan, în măsura în care debarasarea de înclinaţiile comportamentale şi încărcătura simbolică proprie culturii de origine sunt dificile.

Dacă un român negociază afaceri cu un japonez, ar fi zadarnic să-şi propună să devină japonez, dar nu strică să încerce. Contactele vor fi mai fructuoase pe măsură ce va cunoaşte, aprecia şi respecta cultura partenerului. Totodată, oricât de dornic ar fi să adopte cultura partenerului, oricât de mult ar vrea să vină în întâmpinarea stilului său de comunicare, nu va putea abandona complet modul de gândire şi comportamentul specific propriei sale culturi. Nu va putea abdica total de la condiţia sa culturală. Nu va renunţa deci la valorile majore ale culturii proprii, dar va căuta să asimileze cât mai mult din tradiţia culturală a partenerului.

„Pentru a fi eficienţi în negocierile internaţionale, trebuie să fim conştienţi atât de înclinaţiile culturale proprii, cât şi de cele specifice culturii adversarului" (J.M. Hiltrop, Sheila Udall, *Arta negocierii*, Teora, Bucureşti, 1999).

2. Surse de neînţelegeri şi gafe

Există douăsprezece surse concrete şi imediate de neînţelegeri şi gafe de comunicare inter-culturală: tabuurile, statutul femeii în raport cu bărbatul, maniera de a arăta respect, percepţia timpului şi spaţiului, eticheta în afaceri, mesajele non-verbale, limba şi translatorul, îmbrăcămintea, argumentaţia şi puterea de convingere, mediul politic şi religios, prejudecăţile şi importanţa acordată cuvântului scris.

Tabuuri

Cuvântul „tabu" este de origine polineziană şi se referă la diverse interdicţii cu caracter sacru, a căror încălcare atrage automat sancţiuni severe. Pot fi tabuuri persoane, obiecte şi cuvinte sau expresii a căror discutare este interzisă. Prin extensie de la tabuul de ordin religios se poate admite şi existenţa unor tabuuri morale şi sociale, ce privesc obiecte, culori, numere, cuvinte, expresii verbale, gesturi, daruri şi comportamente, variind de la o cultură la alta.

În România ortodoxă, de pildă, un tabu uzual şi fătarnic este „ucigă-l toaca". În ţările islamice, de pildă, carnea de porc este un tabu. Într-o măsură mai mică, şi alcoolul. Chiar dacă unii islamişti consumă alcool, pe ascuns, a face acest lucru în public este o impietate, motiv pentru care nu este indicat să se ceară sau să ofere alcool în cultura islamică. Feregeaua care ascunde chipul unei femei arabe poate fi un alt tabu.

Darurile specifice pot constitui tabuuri în unele culturi. La japonezi, cadourile sunt fireşti, dar nu se împachetează în hârtie albă şi nici cu fundiţe (numai culori pastel, fără fundiţe). Tot la japonezi, nu se oferă cadouri într-un număr de piese multiplu de patru (numărul cu ghinion, la fel cu 13 occidental, dar semnifică şi moarte). În nici un caz, în Japonia nu se trimit nici felicitări roşii de Crăciun (ferparele sunt roşii).

În Anglia, de pildă, nu se oferă în dar cravate, cu atât mai puţin cravate în dungi; de regulă, bărbaţii poartă cravata clubului din care fac parte.

În Argentina, nu se trimit în dar partenerului de afaceri seturi de cuţite, fie şi de vânătoare, pentru că ele simbolizează dorinţa de a rupe o relaţie.

În Israel, de Sabbath, în casa unor oameni obişnuiţi, nu se cere şi nu se oferă unt, pâine şi lapte. Nu este indicat să dăruim obiecte din piele de viţel unui indian; este posibil ca, pentru el, vaca să fie simbolul sfânt al mamei.

În China şi, în general, chinezilor şi taiwanezilor nu li se vor oferi flori albe sau ceasuri. Culoarea albă este simbolul doliului. Ceasul este simbolul morţii sau al condamnării la moarte. În treacăt fie spus, în China, cetăţenilor aflaţi în misiuni oficiale, legea le interzice categoric primirea de cadouri de orice natură.

În lumea occidentală, week-end-ul tinde să devină un tabu, în sensul respectului pentru timpul liber „de afaceri" al individului şi al familiei. La fel stau lucrurile cu zilele de vineri sau de sâmbătă la arabi şi, respectiv, la evrei. În Germania, este interzis prin lege ca să se facă afaceri în zilele de duminică.

Românii, care fumează mult, se pot gândi şi la faptul că, în casa sau în biroul unor vest-europeni şi nord-americani, fumatul poate fi complet indezirabil, deja un tabu, ca şi alcoolul în ţările islamice sau ca brânza în China. Pentru unii chinezi, brânza (lapte „alterat") poate fi un aliment la fel de abominabil precum „câinele bătut" pentru un român.

Condiţia femeilor

Statutul social al femeilor şi relaţiile bărbat – femeie comportă abordări specifice în culturi şi religii diferite. În lumea islamică, de exemplu, statutul femeilor este categoric altul decât în lumea creştină occidentală. În multe ţări islamice, femeile se supun aproape necondiţionat voinţei bărbaţilor şi sunt lipsite de putere de negociere în relaţiile dintre sexe. De pildă, ele nu stau cu bărbaţii la aceeaşi masă (de regulă, pregătesc masa şi se retrag). Practic, este exclus ca bărbatul să servească o femeie la masă sau să-i aducă apă şi cu atât mai puţin să negocieze cu ea, de la egal la egal. A trimite femei să negocieze în această lume sau a trimite echipe de negociere conduse de femei ar putea fi o gafă naivă şi o ofensă la adresa partenerilor.

Acest lucru este valabil chiar şi în ţările islamice în care femeile se ocupă de comerţ; în sensul că ele vând şi cumpără în pieţe sau în magazine, cum sunt ţările islamice din Caucaz sau Asia Centrală, Cecenia şi Inguşeţia, Daghestan, Afganistan. Relaţiile femeilor cu străinii, eventual creştini, sunt prohibite; afacerile cu străini ţin exclusiv de prerogativele bărbatului. În alte ţări arabe, în Siria de pildă, cei care vând şi cumpără, atât în exterior, cât şi pe piaţa internă, sunt aproape în exclusivitate bărbaţii.

În multe ţări arabe, străinii sunt consideraţi necuviincioşi dacă se adresează direct femeilor arabe, în prezenţa unui bărbat musulman. Bărbatul poate fi partener de afaceri; nu şi femeia. În mod obişnuit, femeile poartă feregeaua peste faţă şi, practic, nu au chip. Adesea, nu scot feregeaua nici dacă iau masa în public, la restaurant, de exemplu.

În Japonia, cea mai masculină ţară din lume, după două mii de ani de tradiţie a „instituţiei" gheişei, condiţia femeii în raport cu cea a bărbatului nu este mult diferită de cea din lumea islamică. Menţiunile făcute deja cu privire la puterea de negociere a femeilor rămân pe deplin valabile şi în Japonia.

În Europa Occidentală, teoretic, nu mai există diferenţe de comportament şi condiţie socială în raport cu sexul. Egalitatea sexelor ridică însă o altă categorie de probleme. De pildă, sărutul mâinii femeilor într-o relaţie profesională sau de afaceri nu ţine de eticheta curentă. Merge sub clar de lună, dar poate fi penibil în afaceri. În schimb, în Europa de Est, femeilor li se sărută încă mâna în public, într-un gest romantic. Există ţări (Nigeria, de pildă) în care sărutul mâini unei femei este un gest rar, de mare intimitate (mai intim decât sărutul obrazului), permis doar unui bărbat foarte apropiat sau aflat în toate drepturile civile.

A acorda întâietate pe culoar, la lift sau la uşă, a duce geanta sau dosarul unei femei partener de afaceri poate fi un gest frumos în România, dar presupune riscul unui refuz indignat sau măcar acela de a trezi suspiciuni în Occident. A deschide uşa pentru a lăsa să treacă o femeie cu rang ierarhic înalt, înaintea unei runde de negocieri sau a unei şedinţe de consiliu de administraţie, poate fi considerat un gest ofensator.

Comportamente simple, precum maniera de a privi femeile, presupun alte riscuri. Nu mai comentăm acest aspect în lumea arabă, unde feregeaua este un tabu. Amintim doar că felul de a privi poate fi un risc şi în cultura occidentală. În SUA, de pildă, legislaţia amplifică riscul de a fi acuzat de hărţuire sexuală. Pentru deplină siguranţă, într-o întâlnire formală, partenera de afaceri nu se ţintuieşte cu o privire prea intimă. Cu atât mai mai mult în Suedia, cea mai „feminină" ţară din lume. Ca regulă generală, în Orient, femeia este cea care taie privirea, iar în Occident, mai curând bărbatul este cel care coboară privirea.

În ţările masculine (Japonia, Austria), valorile dominante sunt afirmarea, posesia de bani şi de bunuri şi o anumită nepăsare faţă de ceilalţi. În ţările feminine (Suedia, de pildă), grija pentru ceilalţi este o valoare dominantă.

Maniera de a indica respect

Problema care se ridică este aceea de a cunoaşte modurile în care se manifestă respectul faţă de partener, în aria sa culturală. Respectul poate fi indicat prin vârstă, sex, statut social, rang ierarhic, titluri, daruri şi onoruri, punctualitate, tăcere, îmbrăcăminte, păstrarea distanţei, atenţia acordată zilelor de sărbătoare, orelor de rugăciune sau de siestă, prin gesturi specifice de plecăciune, contact vizual moderat, postura trupului în picioare etc.

Vârsta, rangul, sexul şi titlul sunt însemne ale respectului în ţările masculine: Japonia, Austria, Germania şi unele ţări islamice. În multe dintre aceste ţări, respectul pentru persoana în vârstă este considerabil. În Inguşeţia, Cecenia, Daghestan şi alte ţări islamice din Caucaz, tânărul se ridică întotdeauna în picioare atunci când intră cineva în vârstă, aproape indiferent de rang.

Japonezii sau germanii au un înalt simţ al autopreţuirii. Pentru ei, este potrivită doar adresarea formală, folosind tilurile şi numele întreg. Sunt total contraindicate comentariile critice în public la adresa concetăţenilor lor.

Păstrarea distanţei şi respectarea punctualităţii pot fi o altă problemă. Germanii, de pildă, sunt ordonaţi, punctuali, bine educaţi, dar distanţi şi reci. Nu fac concesii în aceste privinţe.

În India şi China, de pildă, dăinuie o orientare puternică spre statut social şi vârstă. A trimite acolo o echipă de negociatori tineri, chiar dacă sunt inteligenţi şi competenţi, ar putea fi perceput ca o insultă gravă la adresa negociatorilor chinezi sau indieni. Ţinuta conservatoare este percepută ca un semn de respect, dar nu şi cea lejeră, neprotocolară.

Rangul ierarhic în firmă şi poziţia socială sunt percepute ca semn de respect şi invers. Femeia negociatoare? În Occident, de pildă, dacă respecţi o femeie în calitatea sa de om de afaceri, nu-i vei oferi cutii cu bomboane şi ciocolată. În România, nu-i neapărat o problemă, dar poate fi. În lumea arabă, gestul de a trimite femei negociator este perceput ca o insultă.

Maniera de a saluta poate deveni o altă problemă. S-a putut vedea la TV cum secretarul de stat al SUA, Madeleine Albright, a rămas câteva secunde bune cu mâna întinsă, în timp ce un demnitar japonez o saluta cu o lungă şi adâncă plecăciune, cu ochii în pământ. A fost vorba de o neînţelegere culturală, la nivel diplomatic.

Reciprocitatea salutului, cadourilor şi favorurilor este un ritual social important în culturile orientate spre viitor (cele asiatice, dar şi Brazilia sau Olanda).

Salutul obişnuit în Japonia este plecăciunea din talie, cu spatele şi gâtul rigid, mâinile căzute pe lângă genunchi şi privirea în pământ. Adâncimea plecăciunii este proporţională cu gradul de respect. Respectul excesiv însă reduce puterea de negociere.

În lumea arabă salutul obişnuit este *Salaam alayakum* (pacea fie cu tine), însoţit sau urmat de strângerea de mână. Mâna poate fi dusă şi în dreptul inimii, la care arabul poate pune mâna pe umărul drept şi să sărute obrajii.

Percepţia Timpul şi Spaţiului

Timpul este un indicator important al sentimentelor, atitudinilor şi opiniilor partenerilor de negociere. Un minut, o oră sau o zi nu au exact aceeaşi semnificaţie în toate culturile. Problema timpului priveşte, în special, punctualitatea, amânarea, graba sau răbdarea şi ordinea sosirii la întruniri de afaceri. Conduita negociatorilor în raport cu timpul trădează aria socio-culturală de origine. Arabii şi latinii nu fac mare caz din punctualitate. Balcanicii au obiceiuri bizantine şi pot fi chiar agasaţi de punctualitate şi precizie. Pentru unele triburi şi confesiuni religioase din Pacific, timpul este ceva cu totul relativ, iar ideea de programare în timp este imperceptibilă. În schimb, pentru germani, scandinavi, britanici sau nord-americani, problema timpului, programului şi punctualităţii este importantă şi precisă. Germanii sunt perfect punctuali. Acolo unde punctualitatea este considerată o virtute, timpul este considerat scurt şi scump. Orice întârziere sau amânare înseamnă riscuri considerabile.

Asiaticii şi arabii respectă ritualuri complicate, în care durata ceremonialului este mai importantă decât cea a acţiunii propriu-zise. Arabilor le place să negocieze îndelung. Dacă obţin prea repede ceea ce şi-au propus sau chiar mai mult decât atât, au mai curând un sentiment de insatisfacţie. Ritualul negocierii prevalează adesea în raport cu rezultatele acesteia.

Vest-europenii şi nord-americanii au o orientare dominantă pe termen scurt. Sunt mereu grăbiţi, precişi în relaţia cu timpul şi se aşteaptă ca negocierile să dureze puţin. După cum arată Hiltrop şi Udall (*Arta negocierii*, Teora, p. 115), acest „spirit de grabă îi dezavantajează comparativ cu partenerii mai puţin grăbiţi din culturi orientate pe termen lung, cum ar fi Singapore, Brazilia sau Taiwan". În sprijinul acestei afirmaţii se aduce exemplul unei companii braziliene care a invitat un grup de negociatori americani în scopul reînnoirii unui contract, cu o săptămână înainte de expirarea acestuia. Americanii s-au grăbit şi au făcut mai multe concesii decât s-ar fi cuvenit. Aceeaşi strategie ar fi eşuat cu negociatori chinezi sau taiwanezi.

Problema organizării spaţiului de negociere priveşte, în special, zonele şi distanţele interpersonale, care trebuie respectate între partenerii ce aparţin unor culturi diferite. Americanii, scandinavii, englezii şi germanii, de pildă, au nevoie de un spaţiu personal relativ mai mare. Arabii pot negocia mult mai bine aproape, „nas în nas".

Antropologul american E.T. Hall descrie o întâlnire la sediul ONU între un diplomat englez şi altul arab în termenii unui „vals" în care, practic, arabul l-a „fugărit" pe englez câteva minute bune (vezi şi capitolul privind proxemica). Este o mostră concludentă pentru dificultăţile suplimentare ce apar în comunicarea inter-culturală, în care interlocutorii vin cu percepţii diferite asupra proximităţii interumane.

În cultura europeană, apropierea apare firească între bărbaţi şi femei aflaţi în relaţii intime, este tolerată şi între femei, dar mai greu între bărbaţi. În cultura arabă (în Egipt, de pildă), nu este nimic jenant în faptul că doi bărbaţi merg pe stradă ţinându-se de mână.

Întinderea spaţiului personal variază relativ mult în funcţie de psihologia şi temperamentul persoanei, dar şi funcţie de factori demografici şi culturali. În Japonia, de pildă, spaţiul personal este mai restrâns, iar japonezii suportă mai bine aglomeraţia. În schimb, în timpul conversaţiei, anglo-saxonii se apropie până cel mult acolo unde s-ar putea atinge cu vârful degetelor, dacă întind mâna. Românii discută bine la distanţa corespunzătoare încheieturii mâinii, în timp ce arabii şi negrii conversează bine la distanţa corespunzătoare cotului.

Eticheta afacerilor

Eticheta afacerilor prezintă suficiente „ciudăţenii" şi particularităţi culturale, pentru a da naştere la confuzii şi gafe.

Germanii şi japonezii ţin în cel mai înalt grad la aspectele formale ale etichetei. Folosirea prenumelui este o raritate în adresarea directă, cu excepţia membrilor familiei şi prietenilor apropiaţi. Forma niponă pentru „Dle..." este „San" şi este obligatorie până eşti invitat la familiarităţi. La nemţi, adresarea formală este „Herr Doktor", respectiv „Frau", pentru femei, indiferent de starea civilă.

Francezii sunt ce mai reticenţi la folosirea englezei ca limbă de afaceri.

La arabi, sosirea cu mare întârziere la întâlniri nu este percepută ca o încălcare a regulilor etichetei, ba chiar din contra, atunci când oaspetele are un rang mai înalt sau este mai bogat decât gazda. Eticheta arabă nu exclude faptul că oaspetele se descalţă în biroul gazdei.

În Europa şi America, dacă eşti invitat, este nepoliticos să pleci imediat după ce s-a terminat masa. Dimpotrivă, în Arabia Saudită şi, probabil, în alte ţări arabe este nepoliticos să nu te ridici şi să nu pleci mai înainte de a se termina masa.

O problemă poate fi şi alegerea momentului în care să începi discuţiile de afaceri. Occidentalii pot începe chiar după primele schimburi de cuvinte. În unele ţări arabe (Arabia Saudită, de exemplu), aşa ceva ar fi o necuviinţă; mai întâi, este obligatoriu schimbul de favoruri şi daruri, o dată cu servitul ceaiului sau cafelei. În general, la arabi, discuţiile au loc înainte de masă, iar la europeni, după masă.

Acordurile verbale telefonice pot fi suficiente pentru americani. Strângerea mâinilor este aproape universal acceptată, dar atingerile şi îmbrăţişările în public pot fi penibile în China sau Japonia. Japonezul ar putea saluta ca la el acasă. În Egipt, bărbaţii pot fi luaţi de mână pe stradă.

În general, în cultura asiatică, ritualul şi ambianţa pot fi mai importante decât mesajul verbal. Cuvintele nu contează, ritualul e important.

În Japonia, cărţile de vizită se oferă şi se acceptă cu ambele mâini, la prima întâlnire.

Exprimarea acordului prin semnarea documentaţiilor scrise tinde să devină o regulă transculturală.

Limbajul trupului

Gestul de a da din cap poate avea semnificaţii contradictorii în ţări şi culturi diferite. În Bulgaria sau Albania, de pildă, a da din cap de sus în jos înseamnă „NU", iar a clătina din cap de la dreapta la stânga înseamnă „DA". La turci, se semnalizează „NU" lăsând capul pe spate, cu ochii închişi. Gestul de a face din ochi poate avea alte semnificaţii contradictorii, în ţări diferite. Gesturi precum privitul printre degete, indicarea cu piciorul (la turci, la arabi) sau mascarea ochilor cu mâna pot fi considerate ofensatoare.

Există şi semnale universale, marcate de o puternică amprentă culturală. De pildă, „V"-ul format prin deschiderea degetelor arătător şi mijlociu, folosit de Churchill în al doilea război mondial, a devenit semnul victoriei, în întreaga lume. Cu toate acestea, chiar în Anglia, acest gest are şi semnificaţia unei propuneri indecente, dacă palma este puţin răsucită cu dosul către partener(ă).

Arătarea braţului drept încordat, cu pumnul închis, strângând cu cealaltă mână încheietura antebraţului constituie o insultă sexuală la noi şi la alţii. Acelaşi gest, în Austria, în Tunisia şi în ţări scandinave, indică forţa masculină, este un fel de a omagia şi nu are nimic obscen. În Austria se urează succes arătând pumnul.

Pumnul strâns, cu degetul mare între arătător şi mijlociu, are la români, francezi, greci sau turci semnificaţia unei insulte. Pentru portughezi, în schimb, acelaşi gest are semnificaţia unei urări de „a fi ferit de tot ceea ce este rău".

Gestul degetelor „inel" pentru „OK"-ul american are în unele ţări mediteraneene semnificaţia homosexualităţii, în Franţa înseamnă „zero", iar în Japonia înseamnă „bani". Gestul degetului mare în semn de „OK" are de asemenea mai multe înţelesuri, inclusiv unul ordinar, obscen.

Limba şi translatorul

Aşa cum s-a văzut în debutul acestui capitol, limba ca legătură între culturi şi negociatori poate ridica şi bariere. Problema se ridică, inevitabil, în cazul în care nu cunoaştem limba partenerului străin, dar şi atunci când (din raţiuni tactice) nu vrem să vorbim limba lui. În mod firesc, se va formula opţiunea pentru o limbă vorbită în comun sau se va apela la translator. Cine propune translatorul? Eu sau el? Nu-i mai sigur să am

translatorul meu, chiar dacă există unul adus de partener? Răspunsul la această întrebare este, de regulă, pozitiv; interpretul propriu, chiar dacă nu străluceşte, înseamnă un om în plus şi un grad de siguranţă sporit. Dar dacă asta va ofensa partenerul? Este corect să ne asigurăm că partenerul nu are obiecţii faţă de interpretul propus de noi. N-ar fi bine să învăţ câteva cuvinte în limba partenerului (măcar expresii de salut şi mulţumire), pentru a-i arăta consideraţie şi bunăvoinţă? Am enunţat doar câteva dintre întrebările care apar în astfel de situaţii.

Documentele relevante se întocmesc în ambele limbi ale părţilor negociatoare, eventual şi în una de largă circulaţie. În general, se cer scuze partenerului pentru faptul că nu-i vorbeşti limba, oricât de neînsemnată ar fi aceasta.

Îmbrăcămintea

Ca regulă generală, ţinuta conservatoare şi protocolară în stil occidental nu ridică probleme aproape nicăieri în lume. Pentru noi, românii, cel mai bun lucru este acela de a ne îmbrăca aşa cum o facem de obicei, în propria cultură, dacă negocierile nu sunt de lungă durată. Constatăm însă cu uşurinţă că indienii sau arabii aflaţi în Europa, inclusiv în România, pe termen mai lung îşi însuşesc portul locului. Cel puţin aparent, nu-i obligă nimeni să o facă. Vom face şi noi acelaşi lucru într-o situaţie sau într-o ţară în care ar putea fi periculos sau total nepoliticos să păstrăm portul obişnuit, ca şi atunci când negocierile se prelungesc dintr-un motiv sau altul.

Ţinuta de afaceri „standard" (cravată şi costum, nici măcar sacou şi pantalon) este, practic, obligatorie şi în mediile de afaceri din Europa Occidentală şi SUA. În special, în mediile bancare, în administraţie şi în societăţile de asigurări ţinuta are caracter cvasi-obligatoriu. Este respectată chiar şi de şeicii arabi, ca şi de jurnaliştii acreditaţi la diverse întâlniri internaţionale de afaceri, cu regim de procol impus.

În cultura asiatică, în particular, în China şi Japonia, culoarea deschisă a îmbrăcămintei este inadecvată (ţinută de doliu). În Japonia, costumul şi cravata sunt austere şi de culoare închisă. În unele ţări islamice, bărbaţilor le este interzis să poarte pantaloni scurţi. În principiu, femeile arabe nu-şi scot feregeaua. Pe plajele Libanului, destule femei din lumea arabă intră şi în mare fără să se dezbrace.

Puterea de negociere

Problemele care se ridică, din acest punct de vedere, privesc gradul de importanţă pe care îl au factorii subiectivi în persuasiunea şi argumentaţia specifice comunicării inter-culturale. Aspectele religioase constituie un prim exemplu de teren minat. Într-o relaţie cu un fundamentalist arab, de pildă, nu se va putea trece uşor peste argumentele de ordin religios. A le aduce în discuţie ar putea fi o gravă greşeală tactică.

Aspectele privind percepţia autorităţii şi prestanţei vârstei pot fi o altă sursă de putere sau slăbiciune. Nu-i nici o problemă dacă trimitem o echipă de tineri să negocieze cu nord-americanii, dar poate fi un risc prea mare să nu includem în echipă şi persoane în vârstă dacă partenerii de negociere sunt japonezi, taiwanezi sau germani.

Sexul poate fi o altă sursă de putere sau slăbiciune. În ţările islamice, de pildă, ar fi riscant ca negociatorul şef să fie o femeie.

Descendenţa aristocratică, nivelul studiilor şi competenţa profesională sunt alte posibile surse de putere de negociere.

Apartenenţa politică a partenerilor de negociere şi ideologia dominantă îmbrăţişată de ei pot fi o altă sursă de putere, slăbiciune sau conflict.

Comunicarea mai poate fi distorsionată de încrederea sau neîncrederea atribuită studiilor şi calificării. Titlurile ştiinţifice, diplomele de master sau renumele universităţilor absolvite de negociatori pot fi surse de probitate şi autoritate.

Contextul tehnic, religios şi politic

Sonda spaţială americană Climate Orbiter s-a prăbuşit pe Marte, în 1998, pentru că cele două echipe de supraveghere şi dirijare a zborului foloseau sisteme metrice diferite. Americanii măsurau distanţele în mile, picioare şi inci, iar europenii în metri. Comenzile erau transmise într-un sistem şi aplicate în celălalt. Ignorarea diferenţelor a făcut ca sonda să se zdrobească în loc să se aşeze lin pe suprafaţa planetei.

În negocierea aspectelor tehnice şi tehnologice internaţionale, pot apărea şi alte neînţelegeri de aceeaşi natură, dacă se ignoră diferenţele, în ultimă instanţă culturale, din sfera tehnicii şi tehnologiei. E nevoie de catastrofe pentru a conştientiza aceste lucruri?

Alte diferenţieri privesc contextul politic şi religios. Pe această temă, de pildă, ne putem întreba dacă anumite grupuri de negociatori, separate prin tradiţii politice, religioase sau artistice, pot sau nu să lucreze împreună şi să se înţeleagă. Helmuth Schmidt, de pildă, a afirmat că dezastrul operaţiunilor FMI în Rusia se explică şi prin necunoaşterea literaturii lui Dostoievski, a muzicii lui Ceaikovski şi a ortodoxiei de către experţii Fondului Monetar.

În negocierea multiculturală, este obligatoriu să se caute răspunsuri la cel puţin câteva întrebări simple: Ce agendă de lucru să propunem partenerului? Care sunt zilele de sărbătoare în care nu se fac afaceri în ţara sa? Care sunt orele de rugăciune? Care sunt reperele cheie ale religiei sale? Ce sistem politic este dominant în ţara lui? etc.

Astfel de întrebări nu privesc doar ţări din lumea arabă, budistă sau shintoistă, ci chiar şi pe cele europene. În Germania sau Spania, de pildă, de Paşte nu se fac afaceri decât, ca excepţie, în micul comerţ stradal. Asta ca să nu mai vorbim de sărbătoarea Sabbath-ului în cultul mozaic sau a Ramadanului, în lumea islamică.

Prejudecăţile

Problemele care se ridică, din acest punct de vedere, se referă la aceea că, adesea, la începutul negocierilor, poate fi necesar şi oportun să luptăm pentru a demonta sau corecta părerile pe care alte popoare şi culturi şi le-au format, în mod mai mult sau mai puţin eronat, faţă de noi, românii. Occidentalii, de pildă, ne percep uneori ca fiind hoţi, leneşi şi buni băutori sau, în orice caz, nu prea loiali şi harnici din fire. Uneori, ne văd şi puţintel barbari, copleşiţi de sărăcie, mizerie, copii handicapaţi şi copii ai străzii. Ne confundă adesea cu „romanian gipsy", dată fiind şi ponderea ridicată a rromilor în totalul populaţiei. În plus, prescurtarea „rom" din paşaportul cetăţenilor români favorizează această percepţie. Mulţi occidentali şi-au format aceste prejudecăţi din prima pagină a ziarelor şi din observarea directă a ţiganilor români ajunşi în Occident.

Ca un alt exemplu, românii şi alţi est-europeni nu acordă o importanţă specială asigurărilor de capital, de viaţă şi sănătate, în folosul familiei. Occidentalii percep acest lucru ca pe o dovadă de iresponsabilitate şi imaturitate.

La rândul nostru, avem propriile prejudecăţi în ceea ce-i priveşte pe occidentali. Îi percepem pe americani ca fiind buni băutori, fumători şi jucători etc., conform cu

imaginea vândută în filmele comerciale. În realitate, nu este deloc aşa; opt din zece americani sunt ofensaţi de fumul de ţigară şi beau mai puţin alcool decât noi.

Eticheta cuvântului scris

În mod cert, există o variabilitate culturală a etichetei cuvântului scris. Prima regulă importantă a corespondenţei de afaceri sună aşa: „Înţelege-l pe destinatar, mai înainte de a-i scrie!". Apoi, asigură-te că ştii formula de adresare, numele şi adresa corectă. În continuare, evaluează şi indică nivelul de confidenţialitate al scrisorii: „Confidenţial", „Personal şi confidenţial", „Personal" sau „Secret". Astfel de menţiuni limitează accesul la document.

În principiu, există corespondenţă de afaceri oficială, purtată cu respectarea aspectului formal al unor canoane precise, dar există şi corespondenţă informală. Există însă culturi, cea japoneză de pildă, în care scrierea poate avea doar caracter formal, oficial. Umorul nu are loc aici. Mesajul scris este, întotdeauna, de foarte mare importanţă şi luat foarte în serios. Corespondenţa pentru japonezi trebuie pregătită cu mult formalism şi rigoare, iar deschiderile onorifice sunt obligatorii.

Americanii sunt mult mai liberi şi neconvenţionali, din acest punct de vedere. Vest-europenii, cu excepţia germanilor, sunt la fel. În orice caz, documentarea afacerilor în ţări diferite nu se deosebeşte doar în forma de prezentare, ci şi în structură, în ton, în stil şi grad de detaliere. Documentele germane, de exemplu, sunt concise, sobre şi au un grad ridicat de detaliere şi precizie.

Cele specifice popoarelor latine accentuează stilul politicos şi rămân adesea la nivelul unor concepte generale, destul de imprecise. Formulele finale de politeţe (de genul: „With our best regards") diferă de la o cultură la alta. În ţările europene, de regulă, se folosesc două semnături, din care una a superiorului. La nord-americani este suficientă una singură. Francezii, ca şi americanii recurg destul de repede numele mic, ca semn de prietenie şi încredere, dar germanii îl consideră mai curând o ofensă, un semn de dispreţ. La ei, respect înseamnă titlurile şi numele de familie. În plus, mai toţi germanii ţin mult la titlul de „Doctor".

BCU IAŞI / CENTRU

Capitolul V

ORALITATEA

1. Vocea. Limbajul paraverbal
2. Limbajul verbal. Cuvintele
3. Ascultarea

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Nu-mi pot închipui un bun negociator, stăpân pe puterea de a influenţa oamenii, fără a fi şi stăpân pe puterea cuvintelor. Totuşi, lipsită de vocea şi trupul care o susţin, puterea cuvântului se destramă.

În afaceri, majoritatea negocierilor se încheie cu semnarea unui acord scris sau cu o vânzare. Puţine sunt situaţiile în care un simplu acord vorbit, eventual la telefon, este considerat suficient. Acordul însă este doar momentul final, momentul de **comuniune** a părţilor negociatoare. Negocierea este ceea ce se întâmplă până se ajunge la acord. Negocierea este **comunicarea**, dialogul viu, direct, interactiv, persuasiv şi manipulativ al partenerilor aflaţi la masa tratativelor. Dialogul construieşte punţi între negociatorii care exprimă opinii, fac propuneri, contestă, acceptă, resping, fac obiecţii sau aduc completări şi amendamente.

Oralitatea are uriaşul avantaj că permite un joc logic şi imediat al întrebărilor cu răspunsurile, într-o derulare spontană şi flexibilă, lucru dificil, dacă nu chiar „imposibil atunci când negocierile au loc prin comunicare scrisă" (D. Voiculescu, *Negocierea*, Editura Ştiinţifică, 1991, p. 25).

Un al doilea mare avantaj al oralităţii este acela că face posibile dezbaterea şi clarificarea poziţiilor la „faţa locului" şi la timpul potrivit.

Un al treilea avantaj important al oralităţii este acela că asigură terenul cel mai fertil pentru manifestarea comportamentelor persuasive şi manipulative. Oralitatea pune în valoare în cel mai înalt grad carisma şi capacitatea de a convinge şi influenţa oamenii.

În sfârşit, un alt avantaj priveşte libertatea de abordare a tratativelor, posibilitatea alegerii negociatorului şi, dacă este cazul, posibilitatea schimbării lui, alternarea negociatorilor pe parcursul negocierilor.

De ce oralitate?

Sub umbrela derutantă a noţiunii de oralitate (*comunicare orală)* se întâlnesc atât elemente ce ţin de expresia sonoră a vocii umane, cât şi elemente ce ţin de înţelesul cuvintelor. Oralitatea priveşte tot ceea ce exprimă şi transmite omul cu gura sa (lat. *os, oris*, gură). Regăsim aici două componente distincte, intim legate, dar profund diferite ca natură:

a) *limbajul paraverbal,* adică ceea ce se comunică prin voce (volum, intonaţie, ritm, accent, pauze etc.) şi prin manifestări vocale fără conţinut verbal, cum ar fi: dresul vocii, râsul, tusea, geamătul, oftatul, râgâitul, ţipătul etc.;

b) *limbajul verbal*, adică ceea ce se comunică prin rostirea şi descifrarea înţelesului simbolic al cuvintelor. Cuvintele sunt materia primă a comunicării verbale.

Noţiunile *comunicare orală şi comunicare verbală* nu înseamnă exact unul şi acelaşi lucru, chiar dacă în limbajul cotidian sunt adesea confundate. Comunicarea verbală priveşte doar cuvintele, verbalizarea, limbajul simbolic, şi nu vocea care le rosteşte, tonul, modulaţia şi ritmul vorbirii. Comunicarea verbală este doar o componentă a comunicării orale.

Cuvântul înseamnă limbaj verbal, simbolic, indiferent dacă este rostit sau scris. Din acest punct de vedere, *comunicarea scrisă* este tot comunicare verbală, pentru că se bazează tot pe limbajul cuvintelor. Expresia sonoră din oralitate este înlocuită cu expresia grafică a cuvântului scris.

1. Vocea. Limbajul paraverbal

Unde există viaţă, există comunicare. Prin limbaje mai mult sau mai puţin evoluate, plantele şi animalele comunică şi ele. În lumea „celor care nu cuvântă", se comunică satisfăcător prin feromoni şi mirosuri (limbaj chimic), prin distanţe, prin postura corpului, gestică, atingeri şi înfăţişare, prin culori şi semnale luminoase (licuricii, de pildă), prin semnale electrice (ţiparul şi peştele torpilă), prin ultrasunete (liliecii şi delfinii), prin vibraţii şi bătăi ritmice (furnicile şi tarantula), prin urme lăsate pe sol sau zăpadă şi, desigur, prin semne şi semnale nedesluşite încă.

Comunicarea animală prin sunete nearticulate se rezumă la simple semnale sonore, lipsite de caracterul simbolic al cuvintelor unei limbi: ţipete, răgete, mormăituri, orăcăieli, gemete, bătăi ritmice, fluierături, ciripituri şi triluri. Prin astfel de semnale sonore, animalele transmit mesaje de chemare, alarmă, respingere, plăcere, ameninţare, spaimă, durere, foame, sete. Piţigoiul, de pildă, emite peste 20 de piuituri distincte, fiecare semnalizând o situaţie anume: prezenţa duşmanului, delimitarea teritoriului, chemarea puilor, cucerirea femelei, spaima, bucuria, foamea.

Ca şi animalele, oamenii comunică şi ei prin semnale sonore, simple manifestări ale vocii, cum ar fi mormăiturile, ţipetele, urletele, oftaturile, gemetele, fluierăturile, plescăiturile etc.

Semnalele sonore ale vocii şi tonul vorbirii sunt mai importante decât înţelesul cuvintelor. După Albert Mehrabian, cuvintele înseamnă 7% din comunicarea interumană, iar tonul înseamnă 38%. Restul de 55% vine din limbajul trupului. Ray Birdwhistell ajunge la concluzii asemănătoare, iar majoritatea cercetătorilor atribuie cuvintelor o pondere de cel mult 10%. În timp ce vorbeşte, omul dezvăluie o cantitate imensă de informaţii despre sine, dar nu atât prin cuvinte, cât prin voce.

Ceea ce se transmite prin tonalitatea vocii, prin volumul ei, prin ritmul vorbirii, prin accente şi prin pauze reprezintă *mesajul paraverbal*. Există numeroşi stimuli asociaţi vorbirii, care, dincolo de sensul cuvintelor, provoacă reacţii afective şi emoţionale. Între aceştia, pot fi identificaţi: volumul vocii, tonul, ritmul vorbirii, pauzele, accentele şi chiar bâlbele, zâmbetul, oftatul, geamătul, râgâitul şi plescăitul din limbă (desigur, lăsăm la o parte clipitul genelor, atingerea sau bătaia cu pumnul în masă, care ţin de limbajul trupului).

Intervenţia mesajului paraverbal peste conţinutul mesajului verbal provoacă intensificarea, slăbirea, distorsionarea sau anularea semnificaţiei cuvintelor. Dacă, pe parcursul unui discurs, mesajul verbal îl contrazice pe cel paraverbal, auditoriul va acorda involuntar mai multă încredere tonului decât cuvintelor. Este cunoscut experimentul lui Mark Twain, care şi-a justificat întârzierea la o petrecere cu fraza: *„Îmi cer scuze, dar a trebuit să o înjunghii pe mătuşă-mea şi treaba asta mi-a luat ceva timp"*. Pentru că a spus acest lucru pe un ton serios şi natural, în timp ce oferea buchetul de flori, gazda i-a răspuns firesc: *„Nu face nimic. Bine aţi venit!"* şi totul a decurs normal.

Mânuit cu abilitate, mesajul paraverbal devine un instrument eficace în influenţarea şi controlul persoanelor din jurul nostru şi, în particular, al clienţilor şi partenerilor de negocieri. Mesajul paraverbal obţine sau pierde cu uşurinţă autoritatea, controlul, aprobarea sau refuzul. Mesajul paraverbal încurajează, intimidează, menţine presiunea sau cedează controlul.

Atelier: Tonul şi volumul vocii

Propuneţi o temă de discuţie pătimaşă unui grup de comunicare, format din peste zece membri, aflaţi într-o încăpere cu luminile stinse. În cursul dezbaterii, faceţi ca moderatorul grupului să se retragă discret din confruntare, lăsând grupul să negocieze liber. Dacă dezbaterea este aprinsă, chiar pătimaşă, membrii grupului vor interveni la întâmplare, vor vorbi mai mulţi deodată, se vor bloca unii pe alţii şi vor forma bisericuţe. Practic, cei mai mulţi dintre vorbitori nu vor mai putea fi auziţi de toţi ceilalţi membri ai grupului. Cu toate acestea, vor fi unele momente în care unii vorbitori vor reuşi să reducă grupul la tăcere şi să-l pună în poziţie de ascultare. Când vor vorbi ei, se va face linişte.

Identificaţi cu grijă şi înregistraţi pe bandă astfel de momente. Apoi, ascultaţi banda şi comentaţi-le în grup. Încercaţi să descoperiţi secretul celor care s-au făcut ascultaţi. În mod normal, se va constata că tonul şi volumul vocii sunt decisive, iar nu cuvintele.

Puterea limbajului paraverbal este dependentă de calităţile vocale şi de stăpânirea „mecanismelor vorbirii". Studiul înregistrărilor vocii umane a dovedit că fiecare om are o amprentă vocală unică. Pe Pământ nu există două voci absolut identice, dar elementele prin care se poate obţine controlul partenerului de relaţie sunt fundamental aceleaşi.

Calităţile vocale

Când spunem calităţi vocale nu ne gândim neapărat la performanţe oratorice, ci doar la însuşirile personale şi la factorii de natură fiziologică implicaţi în mecanismele vorbirii, la elementele care influenţează volumul şi modulaţia vocii. Dacă dorim cu adevărat şi dacă exersăm suficient, ne putem îmbunătăţi calităţile oratorice, controlând vocea, mărind sau micşorând volumul, adaptând mereu intonaţia, folosind pauzele, accentele, bâlbele, oftaturile, interjecţiile. Demostene, celebrul orator şi om politic atenian, a fost un bâlbâit care a exersat.

Mecanismele vorbirii

Privesc acele organe şi abilităţi mecanice şi fiziologice care pot fi controlate de către vorbitor, pentru a emite sunete articulate. Vorbirea este una dintre cele mai complexe

activităţi umane. După cum arată Birkenbihl, atunci când vorbim, sunt puşi în mişcare peste 100 de muşchi, sub coordonarea centrilor specializaţi din creier, localizaţi în emisfera cerebrală stângă, în lobul frontal (undeva, deasupra sprâncenei stângi). Vorbirea antrenează o mişcare complexă a diafragmei, a plămânilor, a muşchilor pectorali, a corzilor vocale, a gurii, a limbii şi a buzelor. Sunetul se produce prin evacuarea aerului din plămâni prin laringe, unde se află corzile vocale care încep să vibreze. Sunetul vocii este influenţat în primul rând de calitatea corzilor vocale şi, apoi, succesiv, de poziţia maxilarului, de pereţii gurii, de dinţi, de limbă şi de buze. Sunetele sunt mai clare dacă poziţia corpului este dreaptă, muşchii gâtului întinşi, buzele flexibile, iar respiraţia bună.

Interesant este şi faptul că experienţele au dovedit că cimpanzeii pot învăţa să comunice prin cuvinte, prin limbaj simbolic, dar numai în forma sa scrisă, grafică. Cimpanzeul Panbanisha, de la Universitatea Georgia din Atlanta, are un vocabular de 3000 de cuvinte, dar comunică prin intermediul unui computer care, la apăsarea tastelor, sintetizează vocea umană. El a învăţat să scrie cu creta pe podea, dar nu vorbeşte.

Tonul vocii

Tonul vocii este extrem de important atât ca tehnică, cât şi ca instrument de convingere a partenerului de negociere sau de orice alt gen de relaţie. Tonul „de bază", care trebuie folosit atunci când vrem să fim convingători, este un „ton parental". Psihologii au explicat de ce creierul uman are o reacţie automată de supunere şi ascultare, atunci când primeşte mesaje pe „tonul parental", în timp ce ignoră sau tratează superficial mesajele primite pe un „ton de copil". În plus, experienţa vieţii ne învaţă că tonul de copil îmbufnat, care se smiorcăie, ca şi cel de copil zburdalnic nu prea sunt luate în seamă la modul serios. „Tonul de copil" este departe de a-l convinge pe cel care îl ascultă. La nivelul subconştientului, ascultătorul unui discurs în acest ton consideră că are de-a face cu un copil încă nesigur şi neisprăvit, lipsit de experienţă şi autoritate, după cum susţine Bruno Medicina.

Obţinem cel mai mare efect de autoritate, atenţie şi convingere asupra partenerului atunci când folosim „tonul de părinte". Ca exemplu, ne putem gândi la tatăl, şeful, profesorul, mama sau bunicul, cu toate nuanţele de autoritate şi slăbiciune din vocile lor parentale. A vorbi pe un ton parental înseamnă a transmite un mesaj subliminal de încredere, competenţă, experienţă şi ordine. La nivel subconştient, acest ton evocă interlocutorului vocile propriilor părinţi, de la care a primit poveţe înţelepte. Tonul parental evocă imaginea autoritară a figurilor parentale, care cheamă la supunere.

Înălţimea şi modulaţia vocii sunt date de frecvenţa de vibraţie a corzilor vocale. Când suntem tensionaţi, anxioşi, corzile vocale se întind puternic, ca şi corzile unei viori, iar vocea se subţiază, devine stridentă sau zgârie, scârţâie. Când suntem calmi şi relaxaţi, tonul vocii coboară, devine plin şi sigur. Dacă suntem obosiţi, speriaţi sau precipitaţi, vocea devine aspră, gâtuită.

Volumul vocii

Volumul vocii ne ajută să dominăm sau să fim dominaţi. Ne face loc în faţă sau la coadă. Volumul vocii depinde de volumul plămânilor şi de capacitatea toracică, de calitatea corzilor vocale, de respiraţie, de poziţia corpului şi de multe alte elemente, ce

pot fi antrenate prin exerciţiu. El este mai uşor de antrenat şi controlat decât tonul. Ritmul şi forţa respiraţiei sunt esenţiale pentru intensitatea sonoră a vocii. Marii cântăreţi de operă reprezintă o dovadă. Corecţia volumului vocii trebuie să ţină seama de mărimea încăperii, de mărimea grupului şi de zgomotul de fond.

Amplificarea intensităţii sonore poate avea două motivaţii. Prima priveşte situaţiile în care cineva bătăios vrea să se impună cu glas „tare", atunci când îşi vede interesele în pericol. Volumul vocii creşte ca o reacţie de luptă (Birkenbihl). A doua priveşte situaţiile în care vorbitorul este prins de discurs şi acţionează în mod energic şi entuziast. El poate face interlocutorului impresia că este agresiv şi bătăios, dar nu doreşte asta şi nici nu este conştient de acest lucru. Excepţie fac oamenii moi, lipsiţi de vitalitate şi agresivitate, care se inhibă sau rămân periculos de liniştiţi sau îşi pierd suflul chiar şi la mânie. Organismul lor nu secretă suficienţi hormoni de luptă.

Atelier:

Plămânii sunt principalii responsabili de forţa şi volumul vocii. Secretul reuşitei ne obligă să respirăm corect şi să avem suficient aer în plămâni. Exerciţiul ce urmează poate dezvălui acest secret.

Pasul 1. *Inspiră adânc, până se umplu plămânii cu aer, de la stomac până la laringe. Exersează până te obişnuieşti cu senzaţia de plămân plin cu aer.*

Pasul 2. *Când plămânii sunt plini cu aer, rosteşte cât poţi de tare BUNĂ ZIUA! Împinge aerul cu putere afară din plămâni o dată cu sunetele. Repetă mişcarea până realizezi diferenţa, până simţi vocea ta mult mai puternică decât credeai că este.*

Pasul 3. *Rosteşte alte cuvinte, propoziţii şi fraze mai lungi, având grijă ca plămânii să fie plini cu aer. Repetă până când vorbeşti tare, fără să laşi impresia că strigi.*

Claritatea

Dicţia priveşte abilitatea şi arta de a vorbi răspicat, de a pronunţa cuvintele corect şi clar. Ea se poate educa prin exerciţiu. Dicţia depinde de articularea corectă şi completă a consoanelor şi de enunţarea clară a vocalelor. Pelticii şi gângavii pot face progrese dacă se străduiesc.

Bâlbâiţii şi oamenii care vorbesc neclar constrâng interlocutorul să le acorde mai multă atenţie decât le-ar acorda în mod normal. Atenţia se încordează şi se concentrează asupra cuvintelor rostite îngăimat, neclar, bâlbâit, prea repede sau prea încet, mormăite ca pentru sine. Uneori, vorbirea neclară, mormăită poate fi o strategie a vorbitorului, nu neapărat conştientă. Cineva care vorbeşte întotdeauna neclar, îngăimat, nu poate fi bănuit de aşa ceva, dar un vorbitor care este neclar doar în anumite zone ale discursului face acest lucru pentru că nu este sigur pe ceea ce spune, pentru că nu-i place sau pentru că doreşte să ascundă ceva. Partea mai puţin inteligibilă din discurs are o semnificaţie în plus faţă de celelalte părţi ale discursului. Un conferenţiar care ţine o prelegere de două ceasuri vorbeşte tare şi răspicat majoritatea timpului. Peste fragmentele pe care le stăpâneşte mai puţin, peste cuvintele noi, neînsuşite încă sau peste pasajele care nu-i plac va trece mai repede, va vorbi mai încet, mai neclar. Lucrurile stau la fel şi în discursul de prezentare a unei vânzări.

În general, cu cât cineva stăpâneşte mai bine subiectul despre care vorbeşte şi nu are nimic de ascuns, cu atât va avea o pronunţie mai clară.

Accentul

În vorbire, accentul priveşte maniera de a pronunţa mai apăsat, mai intens sau pe un ton mai înalt o silabă dintr-un cuvânt sau un cuvânt într-un grup sintactic. El poate schimba înţelesul cuvintelor. Exemple: *„Eva spală vesElă/ Eva spală vEselă"* sau *„Fereşte în lĂturi/ Acolo sunt lătUri pentru porci"*. Propoziţia *„Tu mi-ai adus puţină alinare!?"* este un exemplu despre maniera în care se schimbă înţelesul unei expresii verbale (orale) în funcţie de felul în care sunt accentuate unele sau altele dintre silabe şi cuvinte (paleta de sensuri posibile poate fi redată numai oral).

Rostirea mai apăsată a unor silabe, cuvinte sau propoziţii induce mesaje colaterale celui transmis prin cuvinte: *„Părerea MEA!"*. În plus, accentul poate fi şi un instrument de manipulare: *„Câte EXEMPLARE din FIECARE SPECIE a luat Moise pe arca sa?"*. În această frază, cuvintele scrise cu majuscule sunt rostite mai apăsat. Atenţia auditoriului este orientată către silabele sau cuvintele accentuate şi distrasă de la celelalte.

Un ultim exemplu ar putea fi accentuarea unora sau altora dintre silabe în cuvintele lungi sau compuse: a) dacă cineva spune *„douăzeciŞICINCI"*, accentuând pe „cinci", înţelegem că o face pentru a-l diferenţia de 26 sau 24, b) în schimb, dacă spune *„DOUĂZECIşicinci"*, accentuând cifra zecilor, înţelegem că o face pentru a-l diferenţia de 95 sau 35.

Pauzele

Separarea vorbirii în grupuri şi cascade de silabe, cuvinte sau fraze transmite unele indicii asupra stărilor afective, atitudinilor şi intenţiilor vorbitorului. Chiar dacă o pauză înseamnă „nimic" sub aspectul conţinutului verbal, ea poartă informaţii. Pauzele şi tăcerile merită „auzite" şi interpretate. Se pot asculta şi „concerte de linişte".

O primă categorie de pauze în vorbire cuprinde pe cele în care vorbitorul reflectează, poartă un dialog interior şi este distras, căzut pe gânduri. Astfel de pauze nu sunt adresate interlocutorului, dar îi transmit indicii că vorbitorul meditează. Când vorbitorul încearcă să-şi amintească ceva sau când îi vine o idee, el are nevoie de o pauză în plin discurs.

O a doua categorie priveşte pauzele retorice folosite de vorbitor din raţiuni tactice, pentru a sublinia cuvintele care urmează.

O a treia categorie se referă la pauzele făcute pentru a da interlocutorului posibilitatea să se exprime. Adesea, în astfel de pauze, se degustă efectul cuvintelor deja rostite, eventual se lasă loc unor aplauze.

Există şi pauze datorate stânjenelii, pauze în care se speră ca interlocutorul să ia cuvântul. Ele sunt uşor confundate cu pauzele strategice, presărate anume ca interlocutorul să preia cuvântul.

Unii crainici radio sau TV folosesc în mod deliberat tehnica pauzelor şi vorbirea afectată, pentru a se individualiza. Pauzele prea lungi obosesc audienţa, dar pauzele scurte, retorice, bine plasate dau ascultătorului sentimentul de implicare activă. Pauzele tactice sunt făcute înainte sau după cuvântul sau ideea ce merită subliniate. Multe personaje carismatice vorbesc de o anumită bâlbă retorică, care are darul de a atrage simpatii.

În mod paradoxal, unele bâlbe şi poticneli retorice, prin care este implicat auditoriul în discurs, fac oratorul să pară mai inteligent şi mai apropiat.

Modulaţia vocii

Modul în care ridicăm sau coborâm vocea, variind timbrul şi înălţimea glasului, constituie o formă de paralimbaj care transmite emoţie, sentimente şi atitudini. Prin modulaţia vocii se exprimă supărarea sau mulţumirea. Inflexiunile vocii trădează faptul că vorbitorul este fericit, trist, furios, înfricoşat, prietenos, umil sau dictatorial. Modulaţia vocii îndulceşte sau înăspreşte mesajul verbal. Transmite fermitate sau nehotărâre, putere sau slăbiciune. Transformă afirmaţiile în întrebări şi întrebările în afirmaţii. Transformă chiar sensul cuvintelor („Nu"-ul feminin plasat într-un anumit context, cu un anumit ton, reprezintă o afirmaţie, chiar o invitaţie).

Când punem o întrebare ridicăm vocea. Ridicăm vocea şi atunci când se apropie o pauză (o virgulă), dar într-un mod diferit. Nuanţele de felul acesta sunt greu de sesizat în comunicarea scrisă.

Ritmul vorbirii

Vorbirea poate fi calmă, repezită, lentă, rapidă, teatrală, „radiofonică", afectată sau precipitată, iar silabele accentuate pot alterna cu altele neaccentuate, după un anumit ritm, care are semnificaţii paraverbale importante. De pildă, dacă ritmul vorbirii este ridicat, ascultătorul primeşte mesajul verbal ca pe o urgenţă. Nu poţi transmite urgenţa sau alarma vorbind rar, alene sau prea calm. Dacă portarul clădirii intră pe uşă şi comunică lent şi calm un mesaj privind incendiul de la parter, este posibil ca nimeni să nu-l ia în serios, pentru că ritmul lent nu impune urgenţa şi nu transmite panica.

Ritmul vorbirii poate fi considerat:

a) lent, atunci când se pronunţă în jur de 200 de silabe pe minut;
b) normal, atunci când se pronunţă în jur de 350 de silabe pe minut şi
c) rapid, atunci când sunt pronunţate în jur de 500 de silabe pe minut. Există desigur diferenţe între ceea ce se consideră normalitate la italieni sau la nemţi, spre exemplu. Există diferenţe şi între viteza „normală" de vorbire de la o persoană la alta. Normal pentru prietenul meu Marin, de pildă, ar putea însemna un ritm cam alert pentru mine. Pentru o bună fluenţă a comunicării, este mai bine ca ritmurile vorbirii interlocutorilor să fie pe cât posibil sincronizate.

În general, ritmul vorbirii nu poate creşte prea mult dacă vorbitorul nu-şi stăpâneşte informaţiile şi discursul. Pentru a-l creşte este nevoie de repetiţie, de exerciţiu. Acest lucru poate fi important pentru cei care fac prezentări de orice natură.

Un bun vorbitor schimbă viteza pronunţării cuvintelor în concordanţă cu importanţa mesajului, în sensul că ceea ce este comun sau nesemnificativ e rostit repede, iar ceea ce este nou sau important este rostit rar şi apăsat.

Râsul

O manifestare sonoră specific umană este râsul. El eliberează tensiunile din organism şi constituie un puternic factor antidepresiv. Cauzele râsului sunt însă diverse. În mod normal, se râde de bucurie, de ceva amuzant, vesel, de o glumă bună, dar există şi un râs disprețuitor, un altul răutăcios, un altul batjocoritor. Există şi un râs fals, artificial, o imitaţie a râsului sănătos, sincer. După Birkenbihl, se poate opera o clasificare a

felurilor de a râde, în funcţie de vocala de bază pronunţată în timpul râsului. În această idee, se poate face distincţie între:

- *râsul în A şi Ă: Haha!* Acest fel de a râde este sănătos şi sincer. El indică forţă vitală şi tensiuni care se eliberează. Este contagios în sens pozitiv;
- *râsul în E: Hehe!* Este un fel de a râde mai curând răutăcios, un fel de a râde de cineva, un fel de a râde dispreţuitor. Cei care îl aud nu au senzaţii prea plăcute. Nu este la fel de contagios ca primul;
- *râsul în I şi Î: Hihi!* Este un râs chicotit, mai curând parcă scăpat fără voie de cineva care ar vrea să-şi reţină râsul şi să-şi înfrâneze pornirile. Are în el o bucurie infantilă, uşor răutăcioasă, vinovată şi reţinută;
- *râsul în O: Hoho!* Este un râs care indică surpriza că s-a întâmplat ceva hazliu sau neaşteptat. Totodată, este şi un râs uşor forţat şi neîncrezător, care nu destinde pe cât tensionează;
- *râsul în U: Huhu!* Foarte rar întâlnit, este mai curând o parodie de râs, care indică sau ascunde spaimă, sperietură. Nu are mai nimic vesel.

Geamătul şi oftatul

Manifestările sonore de felul geamătului şi oftatului nu au nici un conţinut verbal, iar semnificaţia lor depinde, în general, de context. Ele se transformă într-o problemă reală atunci când se repetă obsedant şi se manifestă mai degrabă fără a fi conştientizate de persoana care le emite. Este vorba de acele persoane marcate de o tristeţe adâncă şi aproape continuă, care oftează şi gem, indiferent de context şi împrejurare. Poate fi semnul unui pesimism adânc şi al unei suferinţe scăpate de sub controlul conştient. Dacă nu este corijată la timp, această atitudine morbidă declanşează frecvent maladii organice, induse psihosomatic (Birkenbihl).

Partea proastă este aceea că astfel de persoane sunt mai curând evitate şi ocolite de ceilalţi, tocmai pentru că le induc şi lor o stare de tristeţe şi depresie. Cu timpul, oamenii trişti sunt izolaţi şi asta îi face şi mai trişti, motiv pentru care oftează şi mai des. La fel se întâmplă şi acelora care nu încetează să se vaiete, adoptând un ton trist şi plângăreţ. Există şi un gen de „jelanie mioritică", caracteristică românilor în general, dar mai ales celor din vechiul regat.

Dacă sunt ajutaţi să conştientizeze eventuala emisie continuă de oftaturi şi gemete, oamenii au o şansă să le corijeze.

Tusea şi dresul vocii

Atunci când nu au o cauză organică bine determinată (iritaţii produse de fumat sau de răceală, de exemplu), tusea seacă şi dresul insistent al vocii pot fi semne că persoana care le produce este chinuită de o „iritaţie" de natură psihică, adică este apăsată de o grijă, de un disconfort de care încearcă să scape. Dacă aceste manifestări nu sunt corijate la timp, ele se cronicizează şi pot avea urmări mai grave.

Atelier:

Se propune grupului de comunicare, care poate fi şi o echipă de agenţi de vânzări sau o grupă de studenţi, să formeze perechi. Apoi, fiecare dintre parteneri este rugat să-şi

compună, în gând, un discurs simplu, de 10-15 secunde, prin care să convingă perechea să facă un anumit lucru sau să adopte un anumit comportament, adaptat la condiţiile date.

Când totul este gata, se interzice cursanţilor să deschidă gura şi să pronunţe vreun cuvânt timp de şase minute. În cele şase minute, câte trei de fiecare, partenerii îşi vor comunica discursul, unul altuia, pe rând şi de multe ori, folosindu-se exclusiv de... „Mhm", mormăit fără să deschidă gura. Vor urma comentariile şi explicaţiile, acolo unde „oratorii" nu au fost suficient de convingători. Este un exerciţiu terapeutic, dar şi un experiment interesant pentru comunicarea paraverbală.

Combinaţiile vocale

Cele mai eficace combinaţii vocale privesc tonul, volumul şi ritmul vorbirii. Ele conferă sensul global mesajului vorbit. Dacă cineva spune „Bună ziua" şi foloseşte o voce la volum mare, ritm rapid şi ton grav, sensul mesajului va fi încărcat de emoţii negative, de mânie şi agresivitate. Dacă coboară volumul, la un ritm mediu şi un ton cald, sensul mesajului se schimbă complet. Aproape oricare ar fi cuvintele, lucrurile stau cam la fel.

2. Limbajul verbal. Cuvintele

Cuvântul rostit sau scris înseamnă *limbaj verbal şi comunicare verbală.* Cuvintele sunt materia primă a unei limbi. Elementele cele mai simple ale limbii vorbite sunt fonemele, de studiul cărora se ocupă *fonetica*. O limbă are în jur de 28-35 de foneme distincte. Fonemele se articulează în *morfeme*, de al căror studiu se ocupă *morfologia*. *Semantica* studiază înţelesul cuvintelor. *Pragmatica* se ocupă de modul în care cuvintele şi limba devin unelte prin care oamenii acţionează asupra oamenilor.

2.1. Numai omul vorbeşte

În comunicarea orală, în plus faţă de animale şi spre sapienţială deosebire, OMUL VORBEŞTE. Articulează sunetele în foneme, fonemele în cuvinte, cuvintele în propoziţii, propoziţiile în fraze şi frazele în discursuri.

Omul preistoric comunica prin sunete preverbale, slab articulate. O dată ridicat în poziţie verticală (*homo erectus*), el şi-a eliberat laringele şi a făcut loc dezvoltării treptate a organelor implicate în vorbire: plămâni, trahee, laringe, corzi vocale, limbă, gură, nas, buze şi, desigur, centrii vorbirii din creier (în emisfera stângă). Apoi, a început să moduleze sunetele emise de vibraţiile corzilor vocale şi, treptat, a reuşit să emită semnale sonore din ce în ce mai complexe, prin care semnifica obiecte, acţiuni şi idei. A inventat cuvinte pentru a desemna plante, animale, mediul său înconjurător şi propriile sale trăiri şi acţiuni: iubire, teamă, fugă, luptă, foame, hrană etc. Primii oameni care foloseau limbajul articulat, încă rudimentar, au trăit cu peste 100 de mii de ani în urmă.

Copilul imită

La naştere, copilul nu poate şi nu ştie să vorbească. El comunică prin zâmbet, postură, ţipete, plâns, mimică, gesturi, gângurit. Treptat, învaţă să producă şi să controleze sunetele articulate, pe care le aude de la părinţi.

Achiziţia limbajului verbal (a cuvintelor şi a structurilor unei limbi) devine o condiţie importantă a integrării individului într-un grup uman. Copilul normal începe vorbirea pe la vârsta de un an, dar surdul, idiotul şi copilul sălbatic (crescut de animale) nu mai ajung la limbajul verbal.

Imitaţia este prima cheie a însuşirii limbajului verbal. Copilul mic repetă mai întâi foneme, apoi cuvinte şi fraze, fără să aibă habar de sintaxă.

La început, dispune doar de limbajul ţipetelor, al gesticii, al mimicii, adică de limbajul non-verbal, cel al trupului şi al corzilor vocale needucate. Pe la două luni, începe să gângurească, să facă vocalize. La vârsta de un an, pronunţă deja cuvinte cu valoarea unor fraze: „lailai", de pildă, poate însemna „daţi-mi lapte". La doi ani, formează primele fraze coerente. La patru ani, dispune deja de un vocabular de 2000 de cuvinte, iar la şase ani, de peste 3000 de cuvinte. Vocabularul unui adult normal este de cel puţin 20 000 de cuvinte.

Limbajul manipulează

„Omul este înainte de toate limbaj (verbal)" spune filosoful Karl Popper (*Viitorul este deschis*, Editura Trei, Bucureşti, 1997). El insistă asupra unei teorii a limbajului, publicată de Karl Bühler, prin 1918, unde s-a argumentat că, pe treapta cea mai de jos a limbajului, animalele se exprimă şi ele, ca şi omul. Bühler face distincţie între trei trepte de evoluţie a limbajului, definite de una dintre următoarele funcţii: expresivă, comunicativă şi descriptivă.

I. Pe prima sa treaptă, cea mai de jos, limbajul are doar funcţia de *a exprima o stare interioară*. În acest sens, grohăitul unui porc sătul exprimă starea sa de satisfacţie, iar mieunatul ascuţit al unei pisici călcate pe coadă exprimă senzaţia sa de durere. Chiar şi simpla mişcare a unei plante sau a unui animal exprimă o stare interioară. Funcţia expresivă a limbajelor este accesibilă plantelor, animalelor şi oamenilor, deopotrivă.

II. Pe cea de-a doua treaptă de evoluţie, se manifestă *funcţia comunicativă şi de declanşare* a limbajului. Prin aceasta, limbajul semnalizează şi transmite ceva celui care recepţionează mesajul, declanşând un comportament specific. În acest sens, ţipătul de alarmă al unei păsări face ca întregul stol să-şi ia zborul. Faptul că cineva face semne cu mâna din depărtare poate umple de lacrimi ochii altcuiva. Funcţia comunicativă a limbajelor este întru totul accesibilă plantelor şi animalelor, dar nu avem suficiente dovezi că ele o conştientizează, precum o poate face omul.

III. Pe cea de-a treia treaptă de evoluţie a limbajului, se manifestă *funcţia sa descriptivă sau reprezentativă*. Aceasta face posibile descrierea şi prezentarea unor fapte, situaţii şi lucruri reale sau fictive. Ea priveşte exclusiv specia umană şi limbajul verbal, limbajul cuvintelor vorbite sau scrise. Cuvintele pot descrie întâmplări care se petrec acum, aici, întâmplări care s-au petrecut cu mii de ani în urmă (căderea Troiei, de pildă) sau „întâmplări" care nu s-au petrecut niciodată, niciunde (un război intergalactic, într-o proză SF, de pildă). Această funcţie a limbajului verbal deosebeşte decisiv pe om de

animal sau plantă şi, după Popper, este chiar „fundamentul culturii umane". Ipostaza surprinzătoare ce derivă de aici este aceea că omul poate SĂ MINTĂ. El poate imagina, poate falsifica, poate crea teorii şi ipoteze, într-un fel în care animalele n-o pot face. Datorită limbajului verbal, omul poate să afirme atât lucruri reale, cât şi lucruri false. Acest fapt este fundamental în comunicarea umană.

IV. La cele trei trepte şi funcţii descrise de Bühler, Karl Popper a adăugat o a patra: *funcţia argumentativă, persuasivă şi manipulatoare* a limbajului. Graţie acesteia, oamenii pot convinge şi manipula alţi oameni. Remarcabil este faptul că, în viziunea lui Popper, pe care o împărtăşesc fără rezerve, funcţia argumentativă şi manipulatoare se regăseşte pe cea mai înaltă treaptă de evoluţie a limbajului. Consecinţa ei frapantă este aceea că indivizii care pot argumenta, convinge şi manipula sunt, sub aspectul puterii limbajului, superiori celor care doar prezintă şi descriu faptele. În această categorie se regăsesc cei mai buni diplomaţi, politicieni, negociatori, vânzători, purtători de cuvânt, spioni, agenţi de relaţii publice, creatori de publicitate, manageri etc.

Elocinţa discursului lui Popper m-a făcut cu adevărat să cad pe gânduri şi să scriu aceste câteva rânduri. *Funcţia argumentativă* a discursului m-a convins. Totuşi, dacă înţelesul cuvintelor nu mi-ar fi transmis ideile descrise cu ajutorul lor, n-aş fi gândit astfel despre limbaj. *Funcţia descriptivă* a limbajului folosit de filosof a făcut posibil acest lucru. Dar nici funcţia descriptivă nu există fără cea *comunicativă*, iar cea comunicativă nu-i posibilă fără cea expresivă. Faptul că scriu acum aceste lucruri *exprimă* o frământare, pe care pagina scrisă o *comunică*, iar cuvintele o *descriu*. Dacă asta nu *convinge* pe nimeni, nu foloseşte la nimic.

Bogăţia şi sărăcia cuvintelor

Spunem sau auzim adesea câte ceva de genul: *„Nu asta am vrut să spun!"* sau *„Ce dracu', nu înţelegi româneşte?"*. Avem impresia că, deşi facem tot ce ne stă în putinţă să comunicăm corect prin cuvinte, cei care ne ascultă pierd tocmai esenţialul. Ne străduim din greu să împărtăşim o experienţă extraordinară şi constatăm că fie nu putem să o cuprindem în cuvinte, fie cuvintele spun celorlalţi ceva în plus sau ceva diferit. Toate acestea sunt dovezi cotidiene ale faptului că tocmai a eşuat un proces de comunicare verbală şi că limbajul verbal este departe de a fi perfect.

Cuvintele pot fi adevărate probleme, pentru că ele nu sunt realitatea ca atare, ci doar nişte simboluri, cărora membrii unei comunităţi etnice sau profesionale convin să le confere anumite semnificaţii. Un milion de experienţe individuale diferite pot fi îngrămădite într-un singur cuvânt.

Cuvintele sunt stimuli care provoacă simţurile. Pentru ochii şi urechile noastre, cuvintele sunt stimuli vizuali (când citim) sau sonori (când auzim). Ca oricare alţi stimuli senzoriali, cuvintele pot produce reacţii diferite de la un om la altul. Când spun „casă", cineva zâmbeşte gândind la frumoasa sa vilă de pe malul lacului, în timp ce altcineva se întristează amintindu-şi că nu şi-a plătit chiria pentru mansarda în care locuieşte.

Atunci când citeşte cuvântul „divorţ", un avocat se poate gândi satisfăcut la un proces câştigat, dar altcineva se înfioară la gândul unei căsnicii ratate. Cu siguranţă, cuvântul „pericol" înseamnă ceva pentru un pilot de curse şi altceva pentru un hoţ sau pentru o mamă. La fel şi „dragoste", „ură", „frumos", „urât", „comunicare" şi multe, multe altele.

Atelier:

În faţa unor grupuri de câte patru oameni, cineva pronunţă un cuvânt, numit cuvânt inductor. Fiecare membru al fiecărui grup întocmeşte o listă a primelor zece cuvinte (induse) care îi vin în minte în legătură cu cel inductor, adică asociate liber cu acesta, sugerate şi legate de el, într-un fel sau altul.

Apoi, se compară listele. La început, se marchează cuvintele care se regăsesc în două liste, apoi în trei şi în patru. În sfârşit, lista de cuvinte induse regăsite identic la nivelul unui grup se compară cu listele celorlalte grupuri. Încercaţi cu substantivele „Comunicare", „Dragoste" sau „Animal". Fiind vorba de cuvinte cu o largă paletă de sensuri, este probabil că suprapunerile de cuvinte induse vor fi puţine sau nu vor fi deloc.

Urmează interpretarea ad-hoc a rezultatelor, oricare ar fi acestea. Membrii grupului îşi prezintă opiniile şi judecăţile.

Concluzie : Experienţe diferite sunt semnificate de cuvinte identice. Cuvintele sintetizează şi evocă nediferenţiat experienţe individuale clar diferenţiate.

Notă : Dacă se aleg cuvinte concrete şi specifice (farfurie, stilou, măr, câine), suprapunerile de sensuri şi cuvinte induse vor putea fi ceva mai numeroase.

Înţelesul cuvintelor

„Transmiterea de semnificaţii de la o persoană la alta este cea mai importantă funcţie a limbajului" afirmă Joseph De Vito (*Les fondements de la communication humaine*, Gaetan Morin, Montreal, 1991, p. 82). În cazul limbajului verbal, semnificaţiile se transmit prin cuvinte. Semnificantul este chiar cuvântul, dar semnificaţia sa nu este conţinută în el însuşi, ci se află în mintea interlocutorilor – dacă se află. Între expresia sonoră (voce) sau grafică (scriere) a cuvântului (semnificant) şi înţelesul său (semnificaţie) nu există o legătură naturală. În sine, cuvântul nu poate transmite semnificaţia în mintea ascultătorului, ci o poate doar evoca, activa, reverbera, dacă şi numai dacă ea există deja acolo (Mihai Dinu, *Comunicarea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti 1998, p. 45).

În principiu, în procesul de învăţare a limbajului verbal, dăm cuvintelor cam acelaşi înţeles ca şi cei din jurul nostru. Când rostesc cuvântul „casă", toţi ştiu ce vreau să spun, dar fiecare îşi face o reprezentare subiectivă a înţelesului său. Oricum am face, cuvintele rămân semne şi singura legătură dintre ele şi realitatea pe care o reprezintă este convenţia pe care o facem asupra înţelesului lor. Adesea, sensurile cuvintelor se negociază în fel de fel de dispute terminologice, întâlnite frecvent în tratative politice, teologice, etice, filosofice etc. În Balcani au loc războaie şi din cauza sensurilor diferite atribuite conceptului de „autonomie pe criterii etnice" de către diverse etnii, guverne, organizaţii şi cetăţeni. Toate acestea arată că eficacitatea şi precizia mesajului verbal depind de gradul în care interlocutorii acordă cuvintelor aceleaşi înţelesuri.

Sensul cuvântului depinde însă şi de contextul în care este plasat. Practic, se ajunge acolo unde cuvântul are unul sau câteva înţelesuri principale şi multe altele secundare şi contextuale.

Cu toate aceste imperfecţiuni, cuvântul rămâne expresia cea mai înaltă şi precisă a limbajului şi este actul de identitate al speciei umane.

Denotaţia şi conotaţia

La prima vedere, s-ar putea crede că dicţionarul oferă cheia înţelesului cuvintelor, tot aşa de riguros şi precis precum alfabetul Morse sau limbajul binar. Ar fi o gravă eroare. Dicţionarul prezintă doar liste de corespondenţe (adesea, depăşite de mişcarea continuă a limbii), în care sinonimia, omonimia şi polisemia dau peste cap orice pretenţie de rigoare.

Sunt *sinonime* cuvintele care diferă ca formă şi pronunţie, dar au un înţeles identic: *asemănător*, *la fel* şi *similar*, de exemplu.

Sunt *omonime* cuvintele cu formă şi pronunţie identice, dar cu înţelesuri diferite: limba română, limba pantofului şi limba din gură, de exemplu.

Polisemia este însuşirea unor cuvinte de a avea mai multe înţelesuri. Verbul „a ţine", de exemplu, are în limba română nu mai puţin de 46 de sensuri distincte, în timp ce „a face" are doar 45, după cum ne asigură Mihai Dinu (*op. cit.*, p. 43).

Denotaţia şi conotaţia reprezintă două dintre cele mai mari şi importante clase de sensuri atribuite cuvintelor unei limbi.

Denotaţia unui cuvânt priveşte sensul convenţional pe care-l găsim în dicţionar. Sensul denotativ este acela pe care persoanele aparţinând unei culturi sau etnii îl atribuie cuvintelor limbii lor.

Conotaţia priveşte o paletă vag definită de înţelesuri colaterale, cu încărcătură emoţională, subiectivă, pe care fiecare interlocutor în parte le atribuie cuvintelor. Sensul conotativ provoacă reacţii afective, subiective şi personale. Cuvântul „moarte", de pildă, poate trezi curiozitatea profesională a unui medic aflat în faţa unei descoperiri ştiinţifice, dar poate răscoli durerea înăbuşită a unei mame care tocmai şi-a pierdut copilul într-un accident. Conotaţia trezeşte înţelesuri ce ţin de trecutul şi experienţa fiecărei persoane. Cuvântul „dragoste", de pildă, are înţelesuri conotative diferite, la vârste diferite ale aceleiaşi persoane. El nu evocă aceleaşi trăiri la 20 de ani, ca şi la 60 de ani. Când auzim expresii de genul: *„Tipul este un bou"* sau *„O tipă trăsnet!"* este evident că nu le interpretăm în înţelesul lor denotativ. Când spunem „în sens figurativ", avem în vedere conotaţii. Sensurile conotative sunt semnalate mai curând prin ton şi trup decât prin cuvinte seci. *„Cuvintele transportă idei, iar tonul transportă emoţii şi sentimente"* spune psihiatrul belgian André Moreau, în conferinţele sale.

Lingvistica se ocupă de aspectele care fac unitatea unei limbi, de ceea ce este comun, general. Ea privilegiază denotaţia în detrimentul conotaţiei, privilegiază norma academică abstractă în detrimentul diversităţii expresiei individuale.

2.2. Obstacole în gândirea şi comunicarea verbală

Faptul că gândim în cuvinte şi comunicăm tot cu ajutorul lor face ca între gândire şi limbajul verbal să existe interdependenţe. Alterarea gândirii deteriorează expresia verbală, iar alterarea limbajului corupe gândirea. Probabil la acest lucru s-a gândit George Orwell, atunci când a formulat celebrul panseu: *„Dacă gândul corupe limbajul, limbajul poate de asemenea corupe gândul"*. Câteva dintre obstacolele din calea gândirii şi comunicării verbale sunt comentate în continuare.

Ambiguitatea

Ambiguitatea mesajelor verbale poate fi consecinţa firească a confuziei între denotaţie şi conotaţie, ca şi a efectelor de sinonimie, omonimie şi polisemie. Poezia datorează mult acestor proprietăţi ale cuvintelor, dar în negociere un cuvânt cu mai multe sensuri ridică probleme. Cuvântul „RĂU", spre exemplu, poate avea înţelesul : inferior, stricat, imoral, bolnav, dăunător, agresiv, nemilos, neplăcut etc. Cuvântul „copoi" poate desemna un câine sau un poliţist. O „gâscă" poate fi şi o femeie credulă sau prostuţă ş.a.m.d. Atunci când formulăm mesaje verbale trebuie să alegem cu grijă cuvintele marcate de echivoc. Cândva, povestind despre un stagiu în SUA, am spus : *„...eram acolo împreună cu o duzină dintre colegii mei..."*. Am greşit ; folosirea cuvântului „duzină" mi-a atras critici. Sensul său denotativ este 12, dar cel conotativ se referă la lucruri mici, fără însemnătate, sens impropriu pentru a desemna un grup de 12 colegi.

Ambiguitatea deliberată poate fi însă o strategie de negociere. Ea se referă la folosirea cu premeditare a limbajului echivoc, a sinonimelor, omonimelor, a jocurilor de cuvinte şi a gesturilor tandre care înmoaie bătaia cuvintelor aspre. Poţi spune cuiva cuvinte grele, bătându-l prieteneşte pe umăr şi zâmbindu-i cald.

Polarizarea

Tendinţa de a privi realitatea în ipostaze contrarii şi a o descrie prin cuvinte extreme - alb sau negru, bun sau rău, urât sau frumos, pozitiv sau negativ, inteligent sau imbecil, sănătos sau bolnav, bogat sau sărac etc. - polarizează gândirea. Rezultatul este *eroarea de excludere* (De Vito) sau eroarea de alb şi negru. Oamenilor, obiectelor şi evenimentelor li se atribuie doar valorile polare.

Despre politicieni, de exemplu, se afirmă că acţionează fie în interesul public, fie împotrivă. Comercianţii sunt percepuţi fie ca cinstiţi, fie ca hoţi. Se exclude sistematic faptul că cea mai mare parte a oamenilor, evenimentelor şi atitudinilor nu aparţin nici uneia din categoriile extreme.

Acest mod de a polariza gândirea prin limbaj ne poate face să hotărâm că *„cine nu-i cu noi este împotriva noastră"*. Când cineva nu ne împărtăşeşte opinia, îl percepem ca duşman şi atacăm imediat ; ori, ori. Polarizarea ne face să spunem frecvent : *„Habar n-ai !"* sau *„Ascultaţi-mă pe mine !"*. Astfel, a contesta, a denigra, a blama şi a spune „NU" devine rutină.

Un bun mod de a lucra cu oamenii înclinaţi spre polarizare este acela de a le propune contrariul a ceea ce dorim de fapt : *„Nu credeţi că ar fi mai bine să... (contrariul a ceea ce dorim) ?"*. Din spirit de contradicţie, vor reacţiona negativ, iar noi ne vom atinge scopul.

Remediul principial al tendinţei de polarizare constă, totuşi, în dezvăluirea cu răbdare a nenumăratelor opţiuni posibile între extreme.

Generalizarea

Pentru a explica sugestiv efectul atitudinii generalizante, De Vito foloseşte o parabolă. Şase orbi îşi propun să examineze şi să descrie un elefant, animal despre care nici unul dintre ei nu ştia nimic până atunci. Primul a pipăit burta animalului şi a tras concluzia că elefantul seamănă cu un perete. Al doilea a palpat fildeşul şi a înţeles că elefantul

seamănă cu o lance. Al treilea a pipăit trompa şi şi-a dat seama imediat că elefantul seamănă cu un şarpe. Al patrulea a pus mâna pe genunchiul elefantului şi a înţeles că seamănă cu un arbore. Al cincilea a prins o ureche şi s-a gândit că elefantul seamănă cu un evantai. În sfârşit, al şaselea a apucat elefantul de coadă şi a fost sigur că animalul seamănă cu o coardă. Fiecare din cei şase a tras propria concluzie pe baza faptelor cercetate de el însuşi şi a susţinut-o cu tărie în faţa celorlalţi, convins fiind că el singur cunoaşte adevărul şi că toţi ceilalţi se înşală. În fapt, fiecare se înşela şi avea dreptate, totodată. Fiecare cunoscuse doar un fragment din întreg.

Adesea, oamenii se află în situaţia acelor orbi, convinşi că pot cunoaşte un lucru în totalitatea sa. Este imposibil să ştim sau să exprimăm totul despre ceva şi este hazardat să tragem concluzii generalizatoare, pe temeiul fragmentului de cunoştinţe de care dispunem. Enunţurile globalizante sunt deseori generatoare de conflict, mai ales atunci când conţin adverbele: totdeauna, niciodată, toţi, nimeni. *„Niciodată nu plăteşti la timp"* sau *„Întotdeauna mă critici"* pot fi formulări nedrepte, care irită.

Logoreea

Guralivilor le place să vorbească mult şi inutil. Ei comit cu uşurinţă indiscreţii. Atunci când sunt în joc sentimente şi afaceri private, partenerul de comunicare cu faima de „gură spartă" este evitat sau acceptat cu rezerve. Dincolo de faptul că prezenţa sa provoacă blocaje în comunicare, lipsa respectului pentru confidenţialitatea şi caracterul secret al unor mesaje atinge aspecte ce ţin de moralitatea relaţiilor interumane şi de afaceri.

În mitologia greacă, imprudenta indiscreţie a fost pusă în seama bărbierului regelui Midas. El purta cu greu secretul celor două falnice urechi de măgar ascunse sub scufia stăpânului. Nemaiputând duce singur povara secretului, s-a confesat unei gropi. Din groapă a răsărit trestia cântătoare şi...

Egocentrismul

Destui oameni sunt interesaţi aproape exclusiv de ei înşişi. Ei se bat cu pumnul în piept şi vorbesc fără măsură de eul propriu, de casa lor, de munca lor, de succesele sau necazurile lor sau de viaţa lor amoroasă. Se interesează prea puţin, prea rar sau deloc de ceea ce se întâmplă cu partenerul de comunicare. Rămân surzi la orice încercare de a-i scoate de pe propria orbită şi se readuc mereu în atenţie pe ei înşişi. Acest comportament creează frustare şi îndepărtează treptat interlocutorii egoişti din comunicare.

Secretomania

În deplin contrast cu situaţia descrisă anterior, există o altă categorie de oameni care nu vorbesc aproape niciodată despre ei înşişi. Nu numai că nu se dezvăluie din proprie iniţiativă şi nu fac confidenţe spontane, dar refuză sistematic orice tentativă de a pune în discuţie aspecte ce privesc propria personalitate, viaţa intimă, afacerile sau problemele de familie. Chiar dacă se comportă astfel mai curând pentru că se simt slabi şi vulnerabili, decât pentru că ar fi suspicioşi din fire, în timp, rezultatul este unul negativ pentru comunicare şi relaţionare. Partenerii îi părăsesc pentru că se simt respinşi, jigniţi, suspectaţi. Au impresia că nu sunt iubiţi, devreme ce nu li se fac confidenţe.

Jargonul

Prin jargon se înţelege limbajul specific unor grupuri şi categorii sociale, ca şi cel propriu anumitor profesii şi meserii. Folosirea jargonului reflectă fie dorinţa de a delimita persoana sau grupul de marea masă a vorbitorilor (caz în care poate fi vorba de un limbaj preţios, simandicos, marcat de împrumuturi inutile din alte limbi), fie nevoia de a folosi termeni specifici unor profesii şi meserii. Folosirea jargonului asigură o anumită poziţionare a persoanei, grupului sau categoriei de referinţă şi, totodată, o delimitare de restul vorbitorilor.

Argoul este o varietate a jargonului, anume limbajul secret şi pitoresc frecventat de vagabonzi şi delincvenţi, pentru a nu fi înţeleşi de comunitate. Argoul este cultivat adesea şi în afara lumii interlope (adolescenţii îl adoră).

Folosirea jargonului nu merită restricţii acolo unde este inteligibil. Precizia termenilor ajută comunicarea profesională şi de grup relativ închis.

Studiul limbajului specific unei echipe de constructori de căi ferate a fost relevant în acest sens. Un fragment din discursul rostit de şeful de echipă în faţa oamenilor săi sună cam aşa: *„Mamuţii în faţă să ridice, iar în urmă facem 500 de ciur, zilnic. Pe urmă sabotăm cât putem pe abătută"*. Cei familiarizaţi înţelegeau perfect sensul cuvintelor, dar cei din afară au nevoie de „traducere": „mamuţii" sunt maşinile de ridicat, „a sabota" este operaţia de fixare a saboţilor pe şina de cale ferată, iar „500 de ciur" înseamnă piatră trecută prin ciur pe o lungime de 500 m. Termenii nu mai au semnificaţia uzuală, ci una specifică grupului profesional.

De cele mai multe ori, folosirea jargonului în discuţiile cu oameni care nu-l înţeleg aduce doar un plus de falsă prestanţă profesională. Destui ascultători mai slabi la minte pot fi impresionaţi de limbajul incomprehensibil, dar aceasta nu-i ajută să înţeleagă mai mult şi să comunice mai bine. Acolo unde auditoriul nu-l înţelege, utilizarea jargonului devine abuzivă, pentru că provoacă blocaje în comunicare.

Abstractizarea

Cuvintele abstracte sunt surse de probleme. Cu cât nivelul de abstractizare este mai ridicat, cu atât se introduce mai multă incertitudine. În limbajul diplomatic, de pildă, vom recunoaşte o diferenţă de atitudine între „am dori" şi „solicităm" sau între „aş prefera" şi „am nevoie". În negocieri, este obligatoriu să obţinem de la interlocutor un mesaj concret, specific şi precis. Oamenii se simt mai siguri atunci când ascultă discursuri exprimate în termeni direcţi, concreţi, pe care-i pot transforma în imagini şi vizualiza mental. Cu cât coborâm plafonul abstractului, cu atât avem şanse mai mari să eliminăm ambiguităţile şi sursele de conflicte. Mesajul concret, specific şi clar nu dă naştere la confuzii, în timp ce limbajul abstract ridică probleme de interpretare şi credibilitate.

Când cineva îmi spune: *„Felul tău de a scrie este deosebit"* încă nu ştiu precis ce vrea să spună. Îmi pot permite să întreb: *„Ai putea fi, te rog, mai concret ? Deosebit de ce ? De cine ?"*.

3. Ascultarea

• *de ce avem două urechi şi o singură gură ?*

Un om de afaceri mă vizitează din când în când la birou, aşa, ca să „mai stăm de vorbă". Ultima dată când a trecut pe la mine, aveam probleme cu vocea. L-am salutat şi i-am spus că sunt răguşit şi trebuie să îmi protejez vocea, pentru că „din asta trăiesc". Pe urmă, n-am mai scos nici zece cuvinte. Ne-am aşezat să bem un ceai. El a vorbit două ceasuri încheiate, iar eu l-am ascultat cu răbdare tot atâtea. Îmi descria ţesătura de relaţii interumane din firmă, iar eu găseam interesant ce-mi spunea. Îl aprobam cu însufleţire, dând din cap aprobator şi privindu-l încurajator şi admirativ în ochi. Mai mimam şi câte un „Da". Când s-a ridicat să plece, mi-a declarat satisfăcut: *„Mulţumesc frumos, Ştefane ! A fost una dintre cele mai plăcute discuţii din ultimii ani."*

Brusc, mi-am dat seama că nu-i întâmplător faptul că avem două urechi şi o singură gură ; este şansa să ascultăm de două ori şi să vorbim o singură dată. În fond, el vorbise şi eu ascultasem. Nimic altceva nu i-ar fi făcut însă mai mare plăcere decât faptul că l-am ascultat captivat şi l-am încurajat să vorbească. Când sunt ascultaţi, oamenii se simt importanţi, se simt măguliţi. Cel mai frumos dar pe care îl putem face este să-i ascultăm cu atenţie, cedând din timpul şi din orgoliul nostru. Darul acesta este însă pe cât de preţios, pe atât de rar. Ascultarea activă nu este una dintre marile abilităţi sociale. Avem vanitosul obicei de a întrerupe interlocutorul înainte de a sfârşi ce are de spus. Asta vine din ideea că *„Nu poate spune ceva mai valoros decât mine"*, idee aflată undeva în subconştient. Abia deschide cineva gura şi partenerul se gândeşte deja la propria replică, la masa de prânz, la factura telefonică neonorată sau la week-end.

A asculta înseamnă „a auzi" şi „a înţelege", luate la un loc. A auzi pur şi simplu este doar un proces fiziologic. Mulţi aud ce li se spune, dar nu dau importanţă, lasă gândul să alunece în altă parte şi nu se concentrează pe procesarea mentală a informaţiei auzite.

„Dacă există vreun secret al succesului, el rezidă în capacitatea de a asculta punctul de vedere al celuilalt şi de a vedea lucrurile din perspectiva lui şi din a ta" afirmă Dale Carnegie în celebra sa carte (*Secretele succesului*, Editura Curtea Veche, Bucureşti, 1997, p. 54). Nu-i nici o exagerare ; în negocieri şi vânzări este lucru dovedit că succesul vine din arta de a vorbi, dar şi din aceea de a asculta. De aceea, sunt greu de înţeles managerii care cheltuie imens pe chirii, amenajări şi publicitate, dar angajează vânzători care nu ştiu să asculte, întrerup clienţii, îi contrazic, îi enervează şi-i alungă.

Cauzele ascultării insuficiente

Mulţi spun că avem probleme de comunicare în afaceri, în politică şi în viaţa privată, dar se gândesc la vorbire, nu la ascultare. Discursul are partea lui de vină, dar suferinţa comunicării vine din ascultarea insuficientă a mesajului şi a partenerului de relaţie. Pentru comunicare, ca şi pentru un tango, este nevoie de doi.

Cauzele ascultării insuficiente sunt multe, dar între ele pot fi regăsite frecvent :

- *egocentrismul*, care mă îndeamnă să cred că ceea ce spun este mai valoros decât ceea ce spune partenerul şi reciproc. Este larg răspândită falsa credinţă că a vorbi mult, a monopoliza timpul şi spaţiul conversaţiei reprezintă un semn de putere şi de inteligenţă, un mod de a-l impresiona şi a-l supune pe cel care ascultă.

În realitate, lucrurile stau exact pe dos. Oamenii care ascultă mult fac lucruri mari, iar cei care vorbesc mult fac lucruri mici;

- *supraîncărcarea cu mesaje,* care ne obligă să reorientăm şi să comutăm atenţia de la o sursă de informaţii la alta şi care ne dă senzaţia că ascultăm tot timpul ceva: radioul, clientul, telefonul, şeful, colegii, părinţii, copiii. „Tirania comunicării" ne oboseşte;
- *grijile prea multe* şi marea diversitate a problemelor la care suntem nevoiţi să gândim simultan împiedică concentrarea atenţiei. Ele diminuează disponibilitatea de a concentra atenţia asupra partenerilor de comunicare;
- *gândirea rapidă,* care poate face creierul ascultătorului să proceseze în jur de 450 de cuvinte pe minut, în timp ce vorbitorul pronunţă în medie cam 150. Timpul liber rămas unui creier relaxat face posibile diverse forme de deconectare şi deviere a atenţiei;
- *zgomotele* şi perturbaţiile cele mai diverse, mai cu seamă în mediul urban, bruiază şi irită, sparg fluenţa comunicării. Sursele de zgomot sunt multe: strada, aglomeraţia, instalaţiile de tot felul, telefonul, radioul, televizorul etc.;
- *deficienţele auzului*, care, deşi sunt la fel de frecvente ca cele ale văzului, sunt mai puţin luate în seamă, chiar dacă fac ravagii;
- *neîncrederea* în ceilalţi, neîncrederea în veşti noi şi importante care adesea nu se confirmă. Gândul înţelept şi perfid, totodată, spune: „Am mai auzit asta", deşi de cele mai multe ori nu este deloc aşa;
- *mentalitatea* conform căreia ascultarea este o stare pasivă, şi nu una activă, nu una profundă şi chiar epuizantă mental. Este mentalitatea care face concerte pentru surzi;
- *percepţiile eronate asupra comunicării interumane*, datorită cărora se scapă din vedere faptul că mesajul verbal nu există în sine şi nici nu rămâne cu vorbitorul. *Verba volant*. Mesajul este doar un cod, un „recipient". Dacă nu-i ascultătorul care să audă şi să înţeleagă, vorbitorul nu face altceva decât să pronunţe cuvinte. Dacă un politician ar vorbi în pădure, cine l-ar alege?

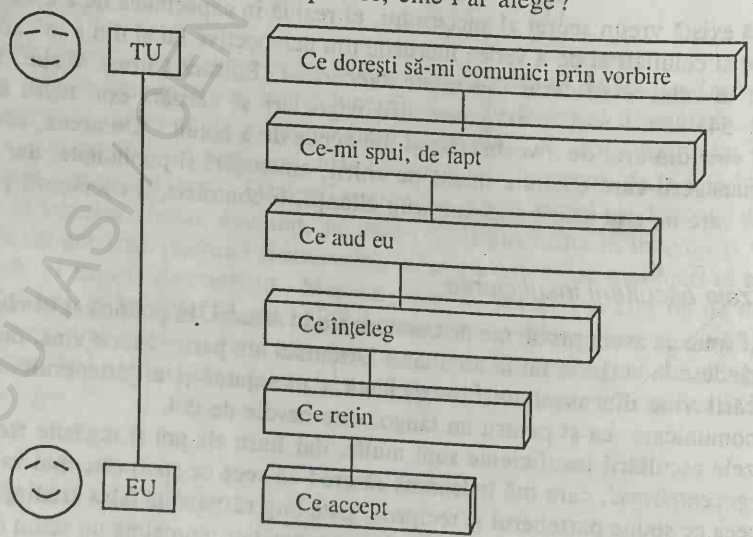


Fig. 5.1. – Efectele ascultării insuficiente

Rezultatul firesc al unora sau altora dintre aceste cauze este ascultarea insuficientă, sugerată şi în figura cu acest nume.

În medie, în viaţa cotidiană, oamenii ascultă mai puţin de 25% din mesajele vorbite care le sunt destinate. Imediat după receptarea mesajului, un ascultător normal îşi aminteşte doar 50% din informaţiile primite, iar 48 de ore mai târziu, el mai păstrează în memoria activă doar 25% din mesajele recepţionate.

În totalul tipurilor de comunicare de bază, ascultarea deţine ponderea cea mai ridicată. Nişte statistici furnizate în cadrul unui curs de comunicare (Omaha, SUA, 1993), conforme cu stilul de viaţă american al unui manager de nivel mijlociu, prezintă proporţiile din tabelul următor:

Comunicare	orală	scrisă	citire	ascultarea activă
100%	25,8%	22,6%	18,8%	32,8%

Totodată, statisticile arată că managerii superiori, negociatorii, vânzătorii şi oamenii de marketing din SUA îşi petrec peste 65% din timpul de lucru ascultând şi punând întrebări.

Ascultarea activă

A asculta activ înseamnă mai mult decât a rămâne tăcuţi pentru a auzi ce spune partenerul şi a aştepta cuminţi să termine ceea ce are de spus. Înseamnă şi:

- a găsi distanţa, plasamentul şi poziţia trupului din care să putem auzi clar ce se spune şi să vedem partenerul fără efort;
- a concentra atenţia asupra vorbitorului şi a centra mentalul asupra conţinutului mesajului. Asta înseamnă să nu lăsăm gândurile să zboare când celălalt spune de două ori acelaşi lucru; chiar dacă va repeta cuvintele, tonul şi modulaţia vocii vor fi diferite şi vor transmite altceva;
- a rămâne tăcuţi, calmi şi stăpâniţi, pentru că nu putem asculta simultan atât discursul partenerului, cât şi propriul discurs. În plus, dacă vorbim în timp ce vorbeşte şi el, nu ne aude;
- a ignora propriile emoţii şi sentimente, pentru că nu-i uşor să simţim ca el şi ca noi înşine, în acelaşi timp;
- a fi empatici, adică a ne plasa în postura interlocutorului, pentru a-i înţelege şi retrăi emoţiile şi sentimentele pe care le dezvăluie prin tonul, volumul şi ritmul vocii, ca şi prin limbajul trupului (dacă nu vorbim la telefon);
- a emite permanent semnale de confirmare a faptului că auzim ceea ce spune şi înţelegem ceea ce simte;
- a clarifica din timp în timp aspectele neclare şi a elucida zonele de umbră şi lacunele generate de omisiunile, generalizările şi distorsiunile inerente limbajului verbal;
- a încuraja periodic vorbitorul, a-l stimula să spună mai multe despre subiectul în discuţie, eventual despre starea lui, despre ceea ce simte;
- a controla gradul de implicare emoţională agresivă sau defensivă, care perturbă luciditatea, prin grija de a face distincţie între conţinutul a ceea ce spune vorbitorul (mesaj verbal) şi natura relaţiei cu el (ton şi trup). Natura relaţiei deplasează atenţia asupra modului în care se spune, ignorând conţinutul. Asta ne fereşte atât de ceartă (nici în gând nu-i bună), cât şi de căderea în admiraţie excesivă. Dacă

vrem să contrazicem cele spuse (nu partenerul), îl aşteptăm să termine, punem întrebări lămuritoare, formulăm obiecţii, aducem argumente şi, abia după toate acestea, putem să respingem poziţia interlocutorului, dacă nu şi-o retrage singur.

În mod normal, dacă ascultarea activă funcţionează, efectele pozitive nu vor întârzia să se arate. Acestea se vor putea concretiza în:

1) formularea de răspunsuri precise şi la subiect, fără devierea cursului discuţiei sau negocierii. Cel mai la subiect răspuns este acela care parafrazează şi reformulează în termenii ascultătorului un fragment din ceea ce a spus vorbitorul. De pildă, dacă vorbitorul încheie cu o întrebare de genul: „Dvs. nu aveţi impresia că situaţia ambalajelor returnabile devine tot mai greu de suportat?", răspunsul la subiect care dă satisfacţie vorbitorului, dar lasă problema deschisă pentru obţinerea de informaţii suplimentare, ar putea fi o parafrază de genul: „Să înţeleg că problema ambalajelor returnabile este una foarte serioasă?";
2) înţelegerea corectă şi concentrarea asupra emoţiilor şi sentimentelor pe care le încearcă partenerul şi transmiterea faptului că este înţeles şi la nivel afectiv. Ca exemplu, dialogul ar putea continua cu o frază de genul: „Se pare că ambalajele returnabile vă dau bătăi de cap şi îngrijorare";
3) încurajarea conversaţiei sincere şi a încrederii între parteneri. Exemplu: „Îmi puteţi da mai multe detalii despre modul în care vă încurcă treaba asta cu ambalajele returnabile?".

În lipsa unei ascultări active, pierdem şansa de a formula răspunsuri, obiecţii şi propuneri pertinente, ca şi pe aceea a unui bun raport interpersonal cu partenerul.

Atelier: Ascultă-te cinci minute pe tine însuţi!

Grupul de comunicare este invitat să se aşeze comod pe scaune. Ochii se închid şi se face linişte. Fiecare cursant se concentrează asupra propriilor senzaţii resimţite, aici şi acum. Scapă de gândurile şi melancoliile trecutului, ca şi de grijile viitorului. Respiră calm, îşi ascultă respiraţia, simte aerul în plămâni. Simte degetele de la picioare, mişcând muşchii în gând. Simte moliciunea covorului sau răceala pardoselii la tălpi. Simte palmele pe genunchi sau coapse, căldura sau răceala contactului. Simte şezutul pe scaun, mişcă muşchii în gând. Muşchii stomacului sunt cumva încordaţi ? Simte contactul spatelui cu spătarul scaunului. Respiră mai adânc, mai relaxat. Fiecare încearcă să se vizualizeze din afara sa, să se privească din exterior. Se poate începe acum ?

Informare sau evaluare?

Atunci când cineva urmăreşte să obţină informaţii noi, atunci când aude ceva pentru prima dată sau atâta timp cât vorbitorul n-a terminat încă ceea ce avea de spus, avem de-a face cu genul de ascultare informativă. În cadrul ascultării informative predomină recepţia, interpretarea şi înţelegerea graduală a unor mesaje noi şi este nevoie de multă răbdare şi chiar delicateţe. Este mai bine să ne abţinem să exprimăm propriile păreri, mai înainte de a primi mesajul întreg de la interlocutor. Scopul este acela de a culege şi integra informaţia, iar nu acela de a evalua şi critica. Ascultarea informativă poate fi punctată de întrebări, parafraze şi repetiţii. Întrebările bune ne ajută să înţelegem mai mult şi mai clar. Ne ajută să facem trecerea de la ceea ce credem noi că a vrut partenerul să spună la ceea ce a spus cu adevărat.

Ascultarea evaluativă, în schimb, este cea dominată de judecata critică a ascultătorului evaluator. El ştie de la început ce ar trebui să spună vorbitorul şi îl poate întrerupe, poate reorienta discuţia în orice moment, în orice direcţie. Rolul ascultării evaluative este acela de a culege informaţii cunoscute deja de ascultător, de a evalua cunoştinţele cuiva şi de a face judecăţi de valoare asupra acestora. În faţa celui care ascultă pentru a evalua (la examen, de exemplu), este oportun să comunicăm ceea ce aşteaptă sau ceea ce vrea să audă evaluatorul. Emiterea propriilor judecăţi de valoare riscă să agaseze şi să irite pe evaluator, să fragmenteze comunicarea şi să tensioneze relaţia. Este permisă unui profesor examinator, unui medic, unui judecător, unui auditor etc., dar nu şi negociatorului, vânzătorului, cercetătorului de piaţă care culege informaţii, reporterului, elevului şi studentului examinaţi. Spionul, de pildă, n-ar putea culege informaţiile pe care le caută, dacă s-ar folosi doar de ascultarea evaluativă.

O delimitare clară între ascultarea *informativă* şi ascultarea *evaluativă* poate fi utilă în alegerea strategiei de ascultare potrivite şi economicoase. Distincţia între aceste două tipuri de ascultare poate îmbunătăţi abilitatea de a comunica eficient. Din păcate, oamenii confundă adesea cele două tipuri de ascultare şi alunecă prea uşor către ascultarea evaluativă.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul VI

ELEMENTE DE PROGRAMARE NEURO-LINGVISTICĂ

1. Structura limbajului
2. Fenomene de modelare
3. Cinci întrebări cheie
4. Canalul senzorial dominant
6. Îndeplinirea obiectivelor

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Nu-i nici o îndoială că limbajul verbal, abordat în capitolul anterior, asigură cea mai înaltă şi mai precisă formă de comunicare umană. Totuşi, este departe de a fi perfect. Problemele pe care le ridică sunt legate de înţelesul cuvintelor, de lipsa abilităţilor vocale, de polarizarea gândirii, de generalizare, de gradul ridicat de abstractizare, de folosirea jargonului şi argoului, de conotaţii şi jocuri de cuvinte. Cum să obţinem performanţă cu atâtea piedici?

Programarea Neuro-Lingvistică, pe scurt PNL – ai cărei fondatori sunt americanii Richard Bandler şi John Grinder – oferă tehnici şi instrumente care ne pot ajuta să obţinem performanţă în utilizarea limbajului verbal şi non-verbal. Chiar dacă funcţia centrală a limbajului rămâne aceea de a permite comunicarea de experienţe umane, PNL aduce în prim-plan funcţia pragmatică a limbajului, anume aceea de *„a vorbi pentru a-i influenţa pe alţii"*. Aceasta ne ajută să obţinem ceea ce avem nevoie de la interlocutor. Capacitatea noastră de a convinge, influenţa şi manipula prin limbaj creşte semnificativ cu ajutorul PNL.

1. Structura limbajului

O primă încercare propusă de PNL este aceea de a lumina şi elucida unele zone de confuzie şi de umbră, care apar în maniera cotidiană de a reprezenta şi reflecta „realitatea", percepţia şi experienţa umană în limbaj. Pentru exemplificare, iată două enunţuri prin care mă străduiesc să reprezint şi să comunic şi altora conţinutul a două dintre experienţe personale pe care le-am trăit chiar astăzi:

A) *„Am scris un text scurt pentru* Monitorul*" şi*

B) *„Am cumpărat o carte".*

Mai întâi (pornind de la „gramatica generativă" a lui Noam Chomsky), PNL stabileşte existenţa a două structuri ale limbajului verbal: una superficială şi alta profundă.

Structura superficială este cea care priveşte ca atare cele două enunţuri verbale, A) şi B), de care m-am folosit pentru a comunica cele două experienţe.

Structura profundă este cea care priveşte reprezentarea lingvistică completă şi implicită, dar neelucidată în enunţuri, a aceloraşi experienţe. În cazurile date, aceasta ar putea fi:

A) „Azi, între orele 9:00 şi 10:30, am scris un text de 2000 de caractere, cu titlul «Time out», pentru rubrica săptămânală numită «Inteligenţa Marketing», pe care o ţin în *Monitorul financiar*, care apare... etc., etc." ;

B) „Azi, la ora 11:00, în librăria Junimea, din Iaşi, am cumpărat *Antrenamentul comunicării*, o carte scrisă de Vera Birkenbihl, o autoare germană care..., şi pentru care am plătit, în lei, preţul de... etc., etc.".

Comparând cele două structuri ale enunţurilor A) şi B), constatăm că limbajul cotidian se dezvoltă pe structura sa superficială, iar nu pe cea profundă. Numai astfel, limbajul poate fi funcţional. Totuşi, negociatorul nu se poate mulţumi doar cu informaţiile conţinute în structura sa superficială. El va trebui să meargă mai departe şi să elucideze zonele de umbră şi lacunele pe care le prezintă structura superficială a enunţurilor interlocutorului.

Analizând cele două structuri ale limbajului, PNL ne obligă să conştientizăm un fapt fundamental: *limbajul reflectă incomplet şi simplificator realitatea la care se referă.* Dacă şi-ar propune să descrie complet o experienţă umană, limbajul ar deveni prolix şi inoperant. În mod inevitabil, pentru a rămâne funcţional, limbajul modelează şi simplifică trăirile şi experienţele pe care le descrie.

2. Fenomene de modelare

Există trei fenomene universale de modelare a limbajului: omisiunea, generalizarea şi distorsiunea. Ele sunt indispensabile unei comunicări fluente, dar problemele apar atunci când oamenii omit, generalizează şi distorsionează în mod diferit. Ceva omis de o persoană ca fiind lipsit de importanţă poate fi considerat esenţial de o alta.

Omisiunea

Fenomenul de modelare a „realităţii" exprimate prin limbaj care operează selecţia informaţiilor, evidenţiind pe unele şi ignorând altele, se numeşte *omisiune*. Pentru a face posibilă comunicarea, limbajul omite o parte din conţinutul experienţelor pe care le descrie. Iată trei categorii de astfel de omisiuni:

a) *Omisiunile simple, legate de imprecizia verbelor*

De pildă, cineva spune: *„Femeia asta m-a tulburat"*. Oameni diferiţi vor putea fi „tulburaţi" în moduri diferite şi vor decodifica diferit enunţul. Pentru a primi informaţii mai precise, vom putea întreba: *„Concret, ce aţi simţit în prezenţa ei?"* sau *„Mai precis, ce înţelegeţi prin tulburat?"*. Răspunsurile generate de întrebări elucidează enunţul.

Exemple:

– *Omisiunile din limbaj sunt evidente.*
– *Pentru cine sunt evidente?*

sau:

– *Afacerile cu armament sunt profitabile.*
– *Pentru cine anume? La ce vă gândiţi când spuneţi asta?*

b) *Omisiunile simple, prin comparaţie*

Orice comparaţie presupune existenţa unui termen de referinţă. În limbajul uzual însă se fac destule comparaţii, fără precizarea termenului de referinţă.

Exemple:

Preţul este prea mare. Ai venit prea târziu. Va fi mai bine pentru tine. Să vezi ceva mai frumos.

Întrebările lămuritoare ar putea fi: *„În raport cu ce anume este preţul prea mare ?"; „Târziu pentru ce sau faţă de ce ?"; „Mai bine decât ce anume ?"* etc.

Adesea, acest tip de omisiune rămâne neelucidat, fiecare din interlocutori având în minte alt termen de comparaţie sau nici unul.

Exemple:

Magazinul acesta este mai scump. Noi vindem la preţuri mai mici.

c) *Omisiunile complexe*

Sunt cele introduse de operatorii modali de necesitate şi posibilitate. Folosirea fără discernământ a verbelor „a trebui, a vrea, a putea, a fi necesar" este de natură să inducă limitări, imposibilităţi şi capcane în gândire. Limbajul corupe gândul, vorba lui George Orwell.

Ne punem piedici singuri când folosim un limbaj care limitează. Adesea, folosim expresii precum: *„nu pot, nu se poate, imposibil"* atunci când nu vrem să facem ceva ce, de fapt, avem capacitatea să facem. Când cineva spune: *„nu pot să fac asta"* în loc de *„nu vreau să fac asta"* îşi induce sentimentul de neputinţă.

Întrebările potrivite sunt de genul: *„Ce te împiedică ?"* sau *„Ce se întâmplă dacă încerci ?"*. În aceeaşi manieră, cuvinte ca „trebuie", „este necesar" sau „e interzis" nu fac altceva decât să se raporteze la prejudecăţi, care limitează posibilităţile de acţiune. Întrebările care pot dezamorsa limitarea pot fi de genul: *„Cine spune asta ?"* sau *„Ce s-ar întâmpla dacă ai face ?"*. De pildă, o formulare de genul: *„Nu pot negocia cu şeful !"* indică în mod clar o imposibilitate, dar nu oferă nici un indiciu asupra cauzelor care o generează. Întrebând simplu: *„De ce nu ? Ce te împiedică ?"* sau *„Ce se întâmplă dacă o faci ?"* se pot obţine clarificări.

Generalizarea

A generaliza înseamnă a face o constantă dintr-un caz particular şi a extinde sfera de aplicare a unor experienţe izolate, ridicându-le la rang de lege.

Cuvintele fără index referenţial, de genul „se, ei, ăştia, oamenii, nişte", introduc o primă formă de generalizare, atunci când sunt folosite pentru a expedia la modul impersonal propria noastră experienţă (atitudine) sau a altor persoane, pe care nu considerăm necesar să le precizăm.

Exemple:

„În România, se mănâncă prost"

„Practic, n-am fost lăsat să vorbesc"

„Colegii nu sunt mulţumiţi de tine" sau

„În întreprinderea asta nu eşti agreat".

Ca să clarifici lucrurile, va trebui să întrebi:

„Cine anume ?"

„Care anume dintre ei ?" sau

„Cine anume din întreprindere nu mă agreează ?".

Cel mai adesea, generalizările sunt introduse prin cuvinte cu rol de cuantificator universal: *totul, toţi, toate, toată lumea, totdeauna, niciodată, mereu, fiecare, nimeni, nimic, nicăieri, peste tot.*

Uzual, generalizările apar în formulări de genul: *„Aşa zice lumea; Toţi bărbaţii sunt la fel; Toată lumea se poartă aşa; Aşa-i moda; Întotdeauna faci aşa; Niciodată n-ai*

răbdare ; Totdeauna te grăbeşti ; Toţi mint ; Niciodată nu ajungi la timp ; Niciodată nu daţi restul corect ; Nimeni nu mă înţelege niciodată" etc.

Când o persoană generalizează – de pildă, spune : *„Nimeni nu mă înţelege"* - se comportă ca şi cum ar enunţa o lege universal valabilă. Sub aspect psihologic, ea cade în capcana limbajului şi ajunge să fie convinsă de ceea ce spune. O întrebare simplă, formulată pe un ton nu neapărat ironic – de genul : *„Chiar nimeni ?"* – o poate trezi la realitate, făcând-o să admită că există excepţii sau că se referă doar la o excepţie.

La o şedinţă de consiliu de administraţie, o persoană s-a adresat alteia cu enunţul: *„Raţionamentul dumitale este în mod evident eronat"*. Enunţul conţine o formă de generalizare implicită, pe care persoana atacată a demontat-o elegant cu întrebarea : *„În mod evident pentru cine ?"*.

Un vânzător se justifică în faţa şefului pentru o prezentare ratată :

– *Nu am fost lăsat să vorbesc.*

– *Cine anume nu te-a lăsat să vorbeşti ?* întreabă şeful.

– *Clienţii*, răspunde vânzătorul.

– *Cum au făcut ?*

– *Nu au pus întrebări.*

– ...? !

Iată încă o dovadă a faptului că, punând întrebări precise, se poate înainta pas cu pas spre elucidarea lacunelor din limbajul şi din gândirea interlocutorului.

Distorsiunea

Un alt fenomen primejdios de modelare a realităţilor exprimate prin limbaj este distorsiunea provocată prin substantivizare, prin divinaţie şi prin interpretarea hazardată a relaţiilor cauză-efect.

Substantivizarea este fenomenul lingvistic prin care verbele sunt transformate în substantive şi procesele în evenimente. De pildă, verbul *a educa* devine *educaţie*, iar verbul *a iubi* devine *iubire*. Rezultatul substantivizării îl constituie o paletă de cuvinte abstracte, al căror conţinut este sensibil diferit de la o persoană la alta şi de la o situaţie la alta : *educaţie, dragoste, libertate, dezvoltare, îmbunătăţire, fericire, comunicare, imaginaţie, speranţă, bogăţie, sărăcie* etc.

Cuvântul *educaţie*, de exemplu, comportă o largă varietate de sensuri şi rămâne vag atâta timp cât nu ştim precis : cine, pe cine, despre ce, când, cum şi unde face educaţie. Dragostea poate fi sentimentul ce mă leagă de iubită, dar şi de copii, de mamă, de frate, de patrie, de bani, de familie, de carte etc.

Totuşi, ori de câte ori vrem să convingem doar la nivel superficial, putem folosi liniştiţi cuvinte abstracte, dar pozitive, pentru că cei mai mulţi dintre interlocutori se regăsesc în ele şi, ca atare, cad uşor de acord cu noi. Ascultând discursurile oamenilor politici, vom constata că lipsesc detaliile concrete şi precise, dar abundă cuvintele vagi : *libertate, dezvoltare, pace, prosperitate, fericire.*

În „harta mentală" a realităţii, „hartă" pe care fiecare individ o are în mintea sa, oricât de subiectivă şi personală ar fi ea, astfel de cuvinte vor evoca ceva pozitiv.

În afaceri, în negocieri, în diplomaţie, cuvintele imprecise creează probleme. Sensul lor trebuie delimitat cât mai precis, prin întrebări care îngustează treptat înţelesul. De pildă, într-un discurs sindical, s-a revendicat în mod repetat *„îmbunătăţirea condiţiilor*

de muncă". Ulterior, la masa tratativelor, s-a constatat că poate să însemne fie hrană mai bună, fie lumină, fie căldură, fie aer curat, transport, locuinţă, echipament de lucru, fie mai mulţi bani, fie toate la un loc.

Personal, am adesea probleme cu programele de formare, în firme. Mi se cere scurt „un program de formare" (un training), fără să se precizeze statutul şi calificarea cursanţilor, durata, locul, numărul de persoane, scopul, profesia sau specializarea etc. Sunt nevoit să pun multe întrebări până spun „Da" sau „Nu".

Divinaţia priveşte capacitatea de a ghici, de a prezice şi a cunoaşte ceea ce este ascuns. Faptul că unii interlocutori îşi atribuie astfel de însuşiri paranormale poate fi un alt factor care provoacă distorsiuni, blocaje şi iritare (*divination*, fr. şi *mind reading*, engl.). Este vorba în special de oamenii care dau replici de genul:

„Mda, ...ştiu la ce te gândeşti";
„Sunt sigur că asta o să-ţi placă";
„Ştiu eu cam ce-i poate capul";
„Ştiu deja ce vrei să spui".

Este vorba deci de pretenţia, măcar în parte absurdă, că un om ar putea să ştie deja ceea ce alţii gândesc sau cred. Faptul în sine nu-i o imposibilitate, dar merită clarificat, măcar din când în când. Problema nu se rezolvă prin simpla negare a celuilalt, ci prin cerere de informaţii pertinente asupra modului în care el fac acest lucru.

Exemplu:

- Mda, ştiu deja la ce te gândeşti.
- Ah, da! ...Şi cum ai făcut?

sau

- Ştiu ce-o să spună când va intra pe uşă.
- Mie nu-mi reuşeşte. Pe ce te bazezi?

Se constată că replica potrivită poate să fie o încercare de aducere a interlocutorului cu „picioarele pe pământ", dar fără a contesta, ironiza sau „a lua de sus". Replicile eficace sunt cele prin care ne inferiorizăm în raport cu partenerul, ne plasăm într-o postură subalternă, ne arătăm docili sau impresionaţi şi îl stimulăm să ne explice *...ce şi cum...* (Dan Popescu, *Arta de a comunica*, Editura Economică, Bucureşti, 1999).

Falsificarea relaţiilor cauzale este un alt fenomen de modelare distorsionată prin limbaj. În mod obişnuit, relaţiile cauză – efect sunt utile, logice şi sugestive, dar folosite abuziv, ele prezintă riscul de a provoca contradicţii şi inexactităţi. În general, este puţin probabil ca un efect să aibă o singură cauză, iar a reduce explicaţiile la aceasta înseamnă a limita posibilităţile de înţelegere a situaţiei. Din acest motiv, este mai prudent să „verificăm" prin întrebări potrivite logica pe care se bazează interlocutorul.

Exemplu: Cineva declară cu toată convingerea: *„Aş deschide şi eu o afacere, dar nu am bani"*. Am dreptul să mă îndoiesc că banii sunt adevăratul şi singurul motiv pentru care nu porneşte afacerea şi caut o replică care să ne lămurească pe amândoi: *„Să înţeleg că, dacă ai avea bani, ai deschide numaidecât o afacere?"*.

În clipa formulării întrebării, prin care practic nu am schimbat conţinutul afirmaţiei interlocutorului, am şansa să clarific două lucruri: 1) verific relaţia „cauză – efect" invocată de interlocutor şi 2) deschid într-o manieră delicată posibilitatea contestării afirmaţiei sale.

El ar putea continua: *„La drept vorbind, bani s-ar găsi dacă aş avea o idee trăsnet, o oportunitate sigură... Ar trebui să fac şi un plan de afaceri...".* În acest moment, practic am anihilat blocajul pe care mi-l propunea interlocutorul şi discuţia este relansată într-o manieră constructivă.

Am întâlnit o studentă care avea o reacţie anxioasă faţă de testele scrise. *„Sunt ghinionistă. Niciodată n-am fost în stare să iau notă mare la o lucrare scrisă."* Era adevărat doar efectul, faptul că nu reuşea să obţină note mari la lucrările scrise. Prin întrebări succesive, am reuşit să aflu, împreună cu ea, că pretinsul „ghinion" consta în faptul că avea o relaţie proastă cu timpul. Dezvolta excesiv prima jumătate a testelor, se pierdea în detalii de formă şi de expresie verbală şi nu mai avea timp şi energie pentru cea de-a doua parte. A conştientizat treptat acest lucru, a scăpat de blocajul psihologic, a adoptat un alt comportament faţă de încadrarea în timp. În ultimul an de studii, a luat note mari la testele scrise. Nu „ghinionul" fusese cauza eşecurilor sale anterioare. Dacă fac ce am mai făcut, obţin ce am mai obţinut. Numai dacă accept ideea că schimbarea este necesară şi posibilă am şansa să-mi schimb comportamentul. Abia după aceea se vor schimba şi rezultatele.

Cu aceasta, am parcurs deja câteva idei şi câteva exemple prin care tehnicile PNL ne ajută să depăşim rutina şi blocajele în limbaj, în gândire şi în comportament.

3. Cinci întrebări cheie

Un model mnemotehnic al celor cinci aspecte critice ale limbajului şi al celor cinci întrebări cheie corespondente, adaptat după Catherine Cudicio (Comprendre le PNL, Les Editions d'Organisation, Paris 1994, p. 64), este redat în figura de mai jos.

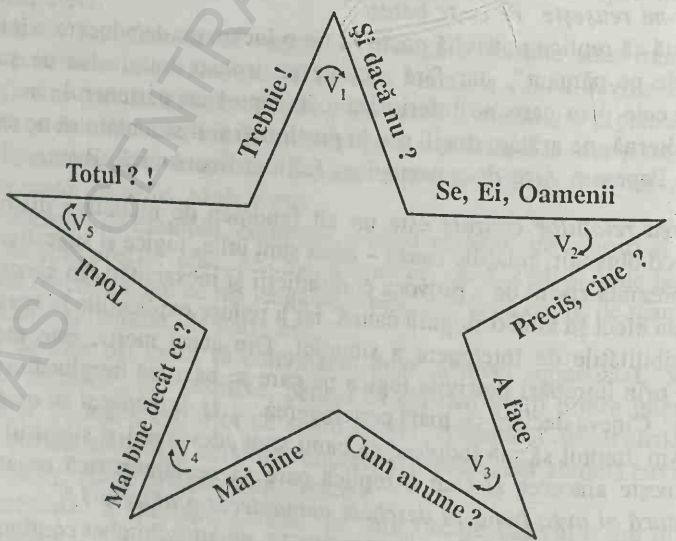


Fig. 6.1. – Asocierea cuvintelor critice cu întrebările cheie

Acest model, în formă de stea cu cinci colţuri, permite asocierea rapidă a cuvintelor critice cu tipurile de întrebări care permit obţinerea de informaţii precise:

Vârful V1: Cuvântul critic este „trebuie" şi poate fi anihilat cu întrebarea cheie „Şi dacă nu?".

Vârful V2: Cuvintele critice sunt cele fără index referenţial: „Ei, Se, Oamenii" şi pot fi anihilate cu întrebarea cheie: „În mod precis, cine?".

Vârful V3: Cuvântul critic este verbul „a face", care are 45 de sensuri posibile, în limba română, ca şi în alte limbi. El pune în evidenţă omisiunile şi distorsiunile provocate de cuvinte insuficient definite. Întrebarea de natură să aducă informaţii precise, concrete, este de tipul: *„În mod precis, cum anume ?"*.

Vârful V4: Cuvintele critice sunt cele de tipul: mai bine, mai mult, mai puţin, mai scump etc., care implică o comparaţie fără precizarea termenului de referinţă. Întrebarea potrivită este de tipul: *„Mai bine decât ce ?"*.

Vârful V5: Cuvântul critic priveşte cuantificatorii universali de genul lui *„Totul"*. Întrebarea corespondentă este una de genul: *„Totul ?"*.

4. Canalul senzorial dominant

Omul percepe lumea exterioară prin văz, auz, miros, pipăit, gust şi ce-o mai fi. Cele cinci simţuri constituie sistemele de reprezentare senzorială prin care experienţa umană este transformată în limbaj. Experienţa noastră se bazează pe stimuli senzoriali vizuali, auditivi şi kinestezici (tactili, gustativi, olfactivi, emoţii). Chiar şi atunci când imaginăm sau ne amintim ceva, în fapt, noi reproducem mental nişte stimuli senzoriali. Stimulii veniţi din mediu sunt percepuţi simultan pe toate canalele senzoriale, dar, la nivel conştient, omul poate prelucra doar un singur tip de informaţie senzorială deodată. În fracţiunea de timp în care este activat canalul vizual, de pildă, informaţia vizuală este singura conştientizată. Similar, atunci când canalul auditiv este cel activat, singura informaţie senzorială conştientizată este cea sonoră ş.a.m.d. Asta nu înseamnă că celelalte simţuri nu funcţionează, ci doar că informaţia adusă de ele nu este conştientizată. Din acest punct de vedere, creierul funcţionează serial, iar noi putem fi atenţi, în mod conştient, doar la unul dintre simţuri, şi nu la mai multe deodată. Putem însă comuta rapid de pe un canal pe altul. Informaţiile prelucrate de simţuri vor fi conştientizate pe rând.

Pe acest temei, ca şi pe altele, în Programarea neuro-lingvistică s-a ajuns la concluzia că „pentru a reprezenta realitatea, fiinţa umană utilizează de o manieră dominantă doar unul dintre simţurile sale" (Catherine Cudicio, *Comprendre le PNL*, Les Editions d'Organisation, 1994, p. 23).

Trei canale senzoriale în PNL

Programarea neuro-lingvistică recunoaşte şi operează cu trei canale senzoriale, canale care coincid cu cele trei sisteme de reprezentare senzorială:

- canalul vizual,
- canalul auditiv şi
- canalul kinestezic, care priveşte senzaţiile tactile, gustative, olfactive şi emoţiile.

Oamenii folosesc permanent toate cele trei canale, dar au o anumită preferinţă pentru unul dintre ele. Un pictor, de pildă, va avea preferinţă pentru canalul vizual, iar un muzician pentru canalul auditiv.

Chiar la nivelul unor mari culturi şi religii există preferinţe în reprezentarea senzorială. Islamismul, de pildă, nu crede în imagini. La fel şi Iudaismul. Credincioşii nu ştiu cum

arată sfinţii, pentru că în sistemul lor de reprezentare senzorială, dominant este auzul, cuvântul. Religia creştină însă îşi construieşte reprezentări vizuale şi chipul sfinţilor poate fi văzut în icoane.

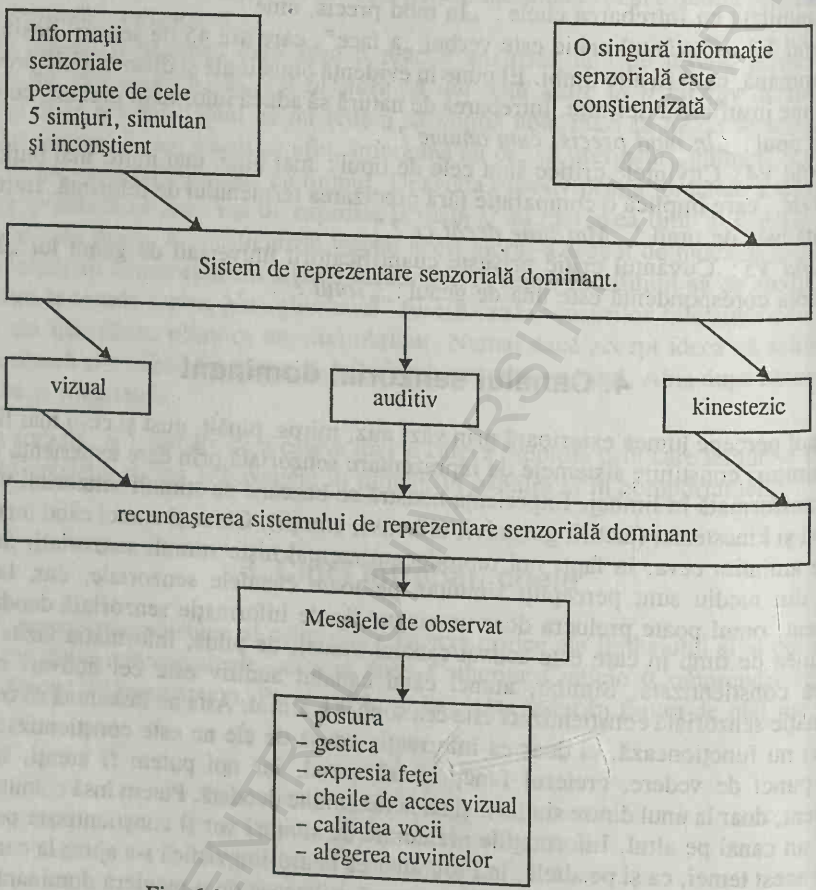


Fig. 6.2. - Modelul reprezentării senzoriale în PNL

Fiecare persoană are un sistem dominant de reprezentare senzorială, numai al său. Chiar dacă nu este conştientă de acest lucru, sistemul propriu de reprezentare senzorială poate fi sensibil diferit de al altor persoane, cu care comunică şi relaţionează. Diferenţele ridică probleme de sincronizare şi compatibilitate. În ceea ce mă priveşte, de pildă, mă străduiesc să nu uit faptul că partenerul de comunicare ar putea avea un canal senzorial dominant diferit de al meu. În caz contrar, eu îmi voi reprezenta realitatea diferit de el, nu ne vom afla pe „aceeaşi lungime de undă" şi ne va fi mai dificil să ne înţelegem.

În această idee, ne pot fi utile orice indicii, semne şi semnale care ne-ar permite să recunoaştem rapid şi relativ corect atât propriul sistem de reprezentare senzorială, cât şi pe cel al diverşilor noştri interlocutori. O bună parte dintre aceste indicii, semne şi semnale sunt direct observabile în comportamentul şi în limbajul oamenilor. Atunci când comunică ceva, indiferent de context şi de dispoziţia psihică, o persoană adoptă comportamente şi limbaje specifice canalului său senzorial dominant. Astfel, sistemul său de reprezentare senzorială dominant devine observabil din exterior.

O precizare este totuşi necesară: chiar dacă persoana observată are un anumit canal senzorial dominant, aceasta nu o împiedică să se folosească şi de celelalte. În ce mă priveşte, de pildă, dominant este canalul senzorial kinestezic, dar mă descurc destul de bine pe canalul vizual şi ceva mai dificil pe cel auditiv. În general, caut să mă adaptez contextului în care se comunică, dacă efortul nu-i prea mare. Nu-mi reuşeşte de fiecare dată.

Câteva indicii asupra relaţiei dintre comportamentele observabile ale unei persoane şi canalul său senzorial dominant sunt şi cele prezentate în continuare (adaptare după Catherine Cudicio):

a) *Vizualul:*
- postura este uşor încordată, trupul rigid
- gesturile sunt orientate în sus
- respiraţia este superficială şi rapidă
- vocea este ascuţită, sacadată, în ritm alert
- foloseşte, predominant, cuvinte din registrul vizual.

b) *Auditivul:*
- postura este destul de dezinvoltă, aproape de relaxare
- poziţia de ascultare este adesea vizibilă, ca la telefon
- respiraţia este amplă, liniştită
- are vocea bine timbrată, cu un ritm mediu al vorbirii
- foloseşte, predominant, cuvinte din registrul auditiv.

c) *Kinestezicul:*
- postură foarte dezinvoltă, trupul este relaxat
- prin gestica amplă şi sugestivă, transpune uşor cuvintele în imagini
- respiraţia este amplă şi profundă
- vorbeşte cu voce joasă şi ritm lent, cu multe pauze
- foloseşte predominant cuvinte din registrul emoţional, face dese referinţe la senzaţii, emoţii şi sentimente.

Cheile de acces vizual

O posibilă lectură rapidă a tipului de canal senzorial în care funcţionează partenerul tău de comunicare, relaţie şi negociere se poate obţine prin observarea atentă a mişcărilor involuntare ale ochilor, aşa cum se sugerează în figura şi în textul de mai jos.

Ideea ce transpare din interpretarea acestei figuri ar fi aceea că observarea atentă a mişcărilor rapide, scurte şi involuntare ale ochilor (pupilei) interlocutorului permite accesul în intimitatea sa senzorială. Totodată, cheile de acces vizual oferă şi unele indicii asupra naturii proceselor de gândire care au loc în mintea interlocutorului.

În principiu, se consideră că o anumită zonă din creier este mai activă decât altele, atunci când ea se află pe direcţia privirii. De pildă, atunci când privirea urcă, o dreaptă imaginară introdusă prin pupilă ar trece prin lobul occipital, situat în partea posterioară a creierului. Aici se află centrul văzului, zona în care sunt primite, procesate şi memorate informaţiile senzoriale trimise de pe retină. Drept urmare, atunci când evocăm imagini din amintire sau când creăm imagini mentale noi, privirea urcă într-o mişcare involuntară, iar acea dreaptă imaginară introdusă prin pupilă ar trece prin lobii occipitali.

În mod asemănător, reprezentarea şi integrarea senzaţiilor auditive se realizează în nişte zone localizate în lobii temporali, situaţi în părţile laterale ale creierului. Când

aceste zone sunt activate – pentru a asculta, evoca şi crea sunete – privirea alunecă involuntar în lateral, orizontal dreapta sau orizontal stânga.

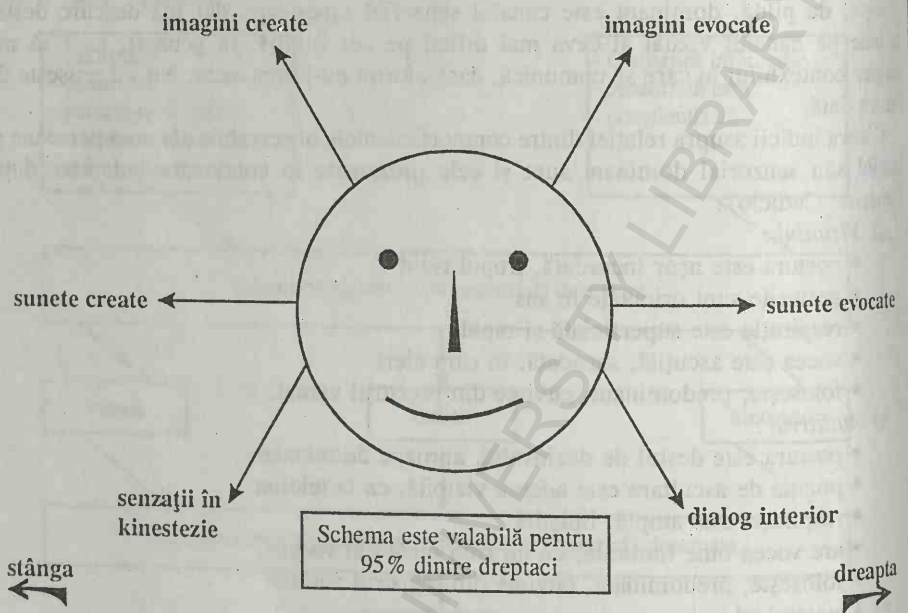


Fig. 6.3. – Cheile de acces vizual

În sfârşit, atunci când este activat lobul frontal (aflat imediat în spatele frunţii), privirea coboară spre vârful pantofilor.

Având aceste câteva informaţii în minte, ne va fi ceva mai uşor să interpretăm figura 6.3. Mişcarea rapidă şi involuntară a ochilor oferă câteva chei de acces vizual în intimitatea senzorială şi activitatea cerebrală a partenerului.

- privirea fuge în sus dreapta → ne amintim imagini ;
- privirea fuge în sus stânga → construim imagini mentale ;
- privirea rămâne fixă → reflectăm prin imagini mentale ;
- privirea fuge lateral dreapta → evocăm sunete ;
- privirea fuge lateral stânga → creăm sunete ;
- privirea coboară spre dreapta → dialog interior, reflecţii sub forma unei conversaţii interioare, cu noi înşine ;
- privirea coboară spre stânga → funcţionăm în modul kinestezic şi suntem emoţionaţi sau atenţi asupra senzaţiilor tactile, olfactive etc.

După Catherine Cudicio, aceste observaţii asupra mişcărilor involuntare ale ochilor se dovedesc valide la 95% dintre dreptaci, în timp ce la stângaci lucrurile stau exact invers. În orice caz, modelul cheilor de acces vizual ne permite măcar să bănuim canalul senzorial utilizat de interlocutor, la un moment oarecare. În filmul american intitulat *Negociatorul* există o scenă în care unul dintre personaje este acuzat că minte doar pentru că mişcarea involuntară a pupilelor sale a fost către sus-stânga (personajul inventa imagini).

Recomandare : oricare ar fi propriul canal senzorial dominant, este mult mai bine dacă facem un efort şi trecem pe canalul dominant al interlocutorului. Aşa ne vom sincroniza mai bine şi ne vom înţelege mai uşor.

Registrul de cuvinte

Un alt nivel de observare şi identificare a canalului senzorial dominant în care funcţionează interlocutorul nostru priveşte structura limbajului său, registrul în care îşi alege cuvintele, în special verbele.

Registrul de cuvinte utilizate de o persoană pentru a descrie experienţa sa subiectivă ne permite să descoperim canalul senzorial dominant în care a fost percepută şi integrată acea experienţă. Pictorul, de pildă, va vorbi mai curând de perspectivă, de culoare, de lumini şi umbre. Kinestezicul va vorbi mai curând de căldura vocii, de fiori, de tensiuni sau emoţii.

Atâta timp cât suntem în armonie cu cineva în privinţa registrului de cuvinte folosite şi a sensului conferit acestora înseamnă că ne reprezentăm lumea cam în acelaşi mod şi că suntem pe aceeaşi lungime de undă. Dacă limbajul interlocutorului este prea diferit de al meu, şansele de înţelegere scad. Ele pot creşte din nou, dacă îmi transpun propriul limbaj verbal şi non-verbal în canalul senzorial preferat de partener.

Un posibil exemplu de grupare a cuvintelor pe cele trei registre distincte, specifice celor trei canale senzoriale distincte, ar putea fi următorul:

Kinestezice	Vizuale	Auditive
a simţi	a vedea	a auzi
senzaţie	a clarifica	a spune
a contacta	punct de vedere	a suna
a ţine	a apărea	a asculta
a atinge	a imagina	a dialoga
a agita	a colora	a accentua
bun simţ	la prima vedere	tras cu urechea
a tensiona	a lumina	a armoniza
a şoca	viziune	notă falsă
a proba	a limpezi	rezonanţă
a sesiza	a prevedea	zgomot
cald, frig	vizibil	muzical
a avea fler	a ilustra	surd
greu, uşor	tur de orizont	a vorbi
fior	decor	concert
emoţie	imagine	sunet
inimos	pitoresc	a urla
a prinde sensul	miraj	a ţine o predică

Discursurile (prea) academice şi formulările prea reci şi abstracte nu se regăsesc, practic, în nici unul dintre sistemele de reprezentare senzorială. Ele nu obligă ascultătorul să-şi folosească simţurile şi, din acest motiv, sunt înţelese şi memorate cu mărită dificultate.

Limbajul abstract, neutru, fără implicare subiectivă şi senzorială se bazează pe un registru de cuvinte nespecifice simţurilor şi analizatorilor senzoriali: a înţelege, a gândi, a interpreta, a percepe, a crede, a decide, a planifica, a şti, a delibera, a administra, a gestiona, a analiza, a crea, a sintetiza etc.

6. Îndeplinirea obiectivelor

A vorbi fără să ştim ce vrem este ca şi cum am trage cu puşca fără să ştim unde-i ţinta. Atunci când nu ştim unde vrem să ajungem, nu ştim ce urmărim să obţinem de la interlocutor; vorbim la pereţi.

Problema fundamentală a comunicării persuasive este aceea a atingerii obiectivelor. Pentru a-l atinge însă, obiectivul trebuie mai întâi definit şi formulat clar, corect, precis, măsurabil şi realist.

Conştientizarea conturului şi importanţei obiectivului şi delimitarea sa de alte efecte colaterale ale mesajelor noastre reprezintă primul pas spre eficacitate. Sugestiv în acest sens mi se pare exemplul directorului de vânzări care, după ce explică pe larg cum se face o prezentare a produsului, este interpelat de unul dintre agenţii de vânzări: *„Bine, dar aşa clientul nu va înţelege nimic!"*.

...Şi vine replica: *„Tinere, clientul nu trebuie să înţeleagă, el trebuie să cumpere. Acesta este obiectivul"*.

Visurile, dorinţele şi veleităţile nu sunt obiective. Mulţi oameni trudesc din greu pentru a ajunge nicăieri. Ei nu ştiu ce vor, nu ştiu unde trebuie să ajungă. În schimb, oamenii care reuşesc sunt cei care ştiu ce vor. Ei au o caracteristică comună: ştiu să-şi definească precis şi să-şi urmărească cu perseverenţă obiectivele.

Pentru a şti ce vreau de la mine însumi, ca şi de la partenerul de relaţie, trebuie să-mi pun întrebări, sub forma unui dialog interior:

Ce nevoi am ? Ce vreau să obţin ? Vreau doar să fac impresie ? Să informez ? Să vând ? Ce comportament vreau de la partener ? Ce fel de argumente voi folosi, raţionale sau emoţionale ? Cum îmi voi da seama că mă apropii de obiectiv ? Cum voi şti dacă am atins obiectivul ? etc.

Ideal ar fi să trec la acţiune doar după ce paşii către obiectiv vor fi fost deja construiţi în minte, ca mutările anticipate într-o partidă de şah. În acest sens, PNL vine iarăşi în ajutor şi propune o strategie a definirii obiectivelor, prin apelul la următoarele şapte întrebări fundamentale:

1. *Ce vreau să obţin ?*
2. *Cum voi putea şti că am obţinut ceea ce vreau ?*
3. *Cum va putea şti altcineva acest lucru ?*
4. *Ce se va întâmpla după ce obţin ceea ce vreau ?*
5. *Ce mă împiedică să obţin ceea ce vreau ?*
6. *Când vreau să obţin ?*
7. *Ce mi-aş putea permite să dau în schimbul a ceea ce vreau să obţin ?*

Acest set de 7 întrebări de bază (preluat şi adaptat după Cudicio) nu trebuie văzut în litera sa, ci în spiritul său, în sensul că oricare dintre întrebări poate fi adaptată contextului şi interlocutorului şi formulată altfel, dar cu acelaşi sens. Dacă sunt mereu prezente în minte, întrebările pot oferi în orice moment o linie strategică de gândire şi de acţiune.

Se constată uşor că întrebările se concentrează mai curând asupra lui „CUM?", decât asupra lui „DE CE?". Aceasta, în ideea pragmatică de a defini obiectivele mai curând în termeni de proces, de linie de acţiune şi de paşi de urmat, decât în termeni de raţionalizări, justificări şi frământări existenţiale.

În plus, aceleaşi întrebări au avantajul de a fi utile de două ori:

a) pentru a ne interoga pe noi înşine prin dialog interior şi

b) pentru a fi adresate partenerului, clarificând situaţia de ambele părţi.

Întrebările au fost selectate tocmai pentru eficacitatea pe care au probat-o în psihoterapie, în vânzări şi în negocieri.

*

* *

Într-o altă ordine de idei, de această dată dintr-o perspectivă psihanalitică, comunicarea are întotdeauna un obiectiv. Chiar dacă nu-l conştientizăm de fiecare dată, obiectivul există la nivelul subconştientului. A-l conştientiza în sensul propus de PNL ar fi ideal, pentru că astfel plasăm comportamentul impulsiv sub controlul minţii.

Obiectivul imediat, conştient sau nu, aflat în spatele oricărei intenţii de comunicare este acela de a influenţa gândirea, sentimentele şi comportamentul partenerului de relaţie. Acest obiectiv, adesea inconştient, poate fi adus la nivelul pragmatic al comunicării verbale (relaţia om – semn – om), dar nu este obligatoriu ca acest lucru să se întâmple. Practic, acţiunea de influenţare a celuilalt nu se regăseşte la nivelul semantic (relaţia semn – semnificat) şi nici la cel sintactic (relaţia semn – semn). Dacă aş spune *„Este aer închis aici"*, este posibil ca cineva să se ridice şi să deschidă fereastra. Efectul obţinut (deschiderea ferestrei) nu va fi regăsit nici în sintaxa şi nici în semantica mesajului: „Este aer închis, aici". Cu toate acestea, fereastra va putea fi deschisă ca efect al acestui mesaj.

Am musafiri, mă uit insistent la ceas, casc de câteva ori şi spun: *„Aproape că s-a făcut miezul nopţii"*. Ce se va întâmpla? Cum îi va influenţa mesajul meu? Foarte probabil, ei se vor ridica să plece, chiar dacă, la nivelul logic al mesajului verbal, eu n-am spus acest lucru.

În concluzie, atunci când cineva emite un mesaj – conştient sau nu, intenţionat sau nu – el poate influenţa comportamentul receptorului. Obiectivul va fi atins dacă mesajul

- este *auzit* (văzut, citit, mirosit, gustat, pipăit)
- este *înţeles*,
- este *acceptat* şi
- *provoacă o schimbare* în gândirea, simţirea şi comportamentul receptorului.

Cele patru condiţii trebuie îndeplinite cumulativ.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul VII

PERCEPŢIA MESAJELOR

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BIBLIOTECA
BCU "MIHAI EMINESCU" IAŞI
ŞTIINŢE ECONOMICE

1. Subiectivitate, selectivitate şi gândire
2. Procesul de percepţie
3. Senzaţia
4. Organizarea stimulării senzoriale
5. Legi psihologice ale percepţiei şi manipulării
6. Interpretarea şi reprezentarea
7. Erori de percepţie
8. Percepţia extrasenzorială
9. Percepţie subliminală
10. Percepţia la limita subliminalului

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Harta este diferită de teritoriul pe care-l reprezintă."

(Catherine Cudicio)

Atâta timp cât trăim activ, noi participăm afectiv şi mental la crearea, perceperea şi reprezentarea propriei noastre lumi. Realitatea percepută este ceva diferit de realitatea în sine. În minţile noastre se află *„hărţi ale teritoriului"*, care nu sunt tot una cu teritoriul pe care-l reprezintă. Fiecare fiinţă umană are, în spirit, reprezentările sale personale asupra realităţii, are o percepţie a lumii diferită de a celorlalţi oameni. Amprenta digitală este doar un banal indiciu al unicităţii individului uman. Fiecare fiinţă posedă propria sa „hartă mentală" a lumii şi, în raport cu ea, îşi alege comportamentele. Majoritatea conflictelor şi dificultăţilor de comunicare sunt generate tocmai de diferenţele prea mari între hărţile mentale. Noi credem că operăm cu realitatea ca atare, dar avem de-a face doar cu reprezentările sale mentale. Maniera personală de a percepe realitatea ne poate induce în eroare; poate fi sinceră, dar contestabilă.

Percepţia tinde să guverneze comunicarea cu ceilalţi şi raporturile dintre individ şi lumea ce-l înconjoară. Ea filtrează realitatea înconjurătoare, o distorsionează şi o modelează, pentru a o face coerentă cu simţirea (pathos-ul), gândirea (logos-ul) şi comportamentul (ethos-ul).

1. Subiectivitate, selectivitate şi gândire

Percepţia umană este subiectivă, este selectivă şi mai poartă şi „amprenta personală" a proceselor de gândire.

Subiectivitate

Fiecare dintre noi simte lumea exterioară diferit de toţi ceilalţi. Un om în carne şi oase nu poate fi obiectiv la modul absolut pentru că percepţia este *personală* şi *subiectivă*. Fiecare caută în afara sa ceva din ceea ce există deja în el însuşi. Filtrează realitatea înconjurătoare prin propria sensibilitate, prin experienţele, amintirile şi trăirile sale trecute. Ne amintim primul sărut după jumătate de secol, dar uităm ce-am mâncat în urmă cu două zile.

Presupun că, măcar o singură dată, ai comparat comentariul făcut de tine pe marginea unui roman sau a unui film cu cele ale colegilor tăi. Ai constatat, cu siguranţă, destule

diferenţe. Uneori, chiar diferenţe esenţiale. Fiecare a selectat şi s-a concentrat spontan asupra unor aspecte având o semnificaţie particulară, pentru el însuşi. Nu-i rău deloc să studiezi şi să munceşti împreună cu altcineva.

Adesea, cineva sau altcineva îşi face treaba prost, având convingerea neclintită că şi-o face bine. Nu te grăbi să-l condamni! Este percepţia lui; dacă îl faci să înţeleagă asta, îi dai o şansă.

Un experiment banal poate întări ideea de subiectivitate a percepţiei. Priveşte câteva secunde imaginea portalului din figură! Câţi stâlpi ai văzut acolo? Ai privit de sus în jos sau...?

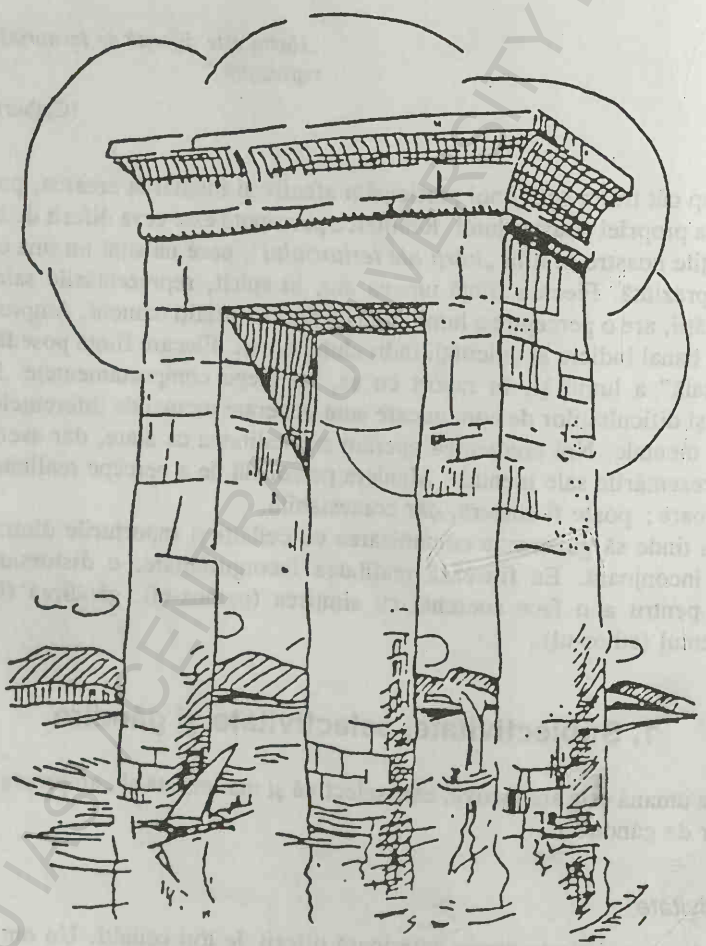


Fig. 7.1. – Câţi stâlpi vezi?
(După Roger Hayward, *Mathematical Games* by Martin Gardner)

Selectivitate

Din întreg mediul înconjurător, o enormă mulţime de stimuli de tot felul abundă şi încearcă, clipă de clipă, să străbată către simţurile noastre. Nu putem fi atenţi la toţi aceşti stimuli. În mod selectiv, captăm doar o mică parte dintre ei. Ceilalţi trec pe lângă noi.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Selectivitatea percepţiei ne protejează, evitând supraîncărcarea creierului şi a organelor de simţ. Pe de altă parte însă, aceeaşi selectivitate ne face să pierdem din vedere semnale, uneori, foarte importante. Limbajul trupului şi, în general, mesajele non-verbale au tendinţa de a fi scăpate din vedere.

Atenţia noastră este profund selectivă. Interesele, oboseala, dispoziţia psihică, capacitatea senzorială şi atitudinea noastră faţă de ceilalţi şi faţă de lumea înconjurătoare sunt principalii factori de selecţie.

Pentru a accentua ideea, vizualizează (pentru a câta oară?) cunoscutele imagini suprapuse ale femeilor din figura următoare.

Fig. 7.2. – Câţi ani are doamna?

Gândeşte-te la faptul că oameni diferiţi, în momente şi dispoziţii diferite, văd fie o babă ofilită, de 70-80 de ani, fie o tânără proaspătă şi elegantă, de nici 30. Este efectul percepţiei subiective şi selective.

Gândirea

Procesele de gândire se alătură subiectivităţii şi selectivităţii. O dată ce am captat stimulii şi am înregistrat informaţiile aduse de aceştia, mintea noastră începe să lucreze. Mintea organizează, sistematizează, structurează, ajustează sau completează informaţiile obţinute, pentru a le da un înţeles. Pornim de la informaţii fragmentare şi incomplete despre o persoană, despre un produs, despre o firmă, o marcă etc., umplem spaţiile „goale" cu ajutorul proceselor de gândire şi structurăm întregul după măsura minţilor noastre. Altfel, cunoaşterea n-ar fi posibilă.

Practic, niciodată nu putem avea toate informaţiile despre ceva anume. Niciodată nu putem percepe ceva, la fel de complet ca lucrul în sine. Percepţia mai este influenţată de credinţe, de aşteptări şi de experienţa acumulată.

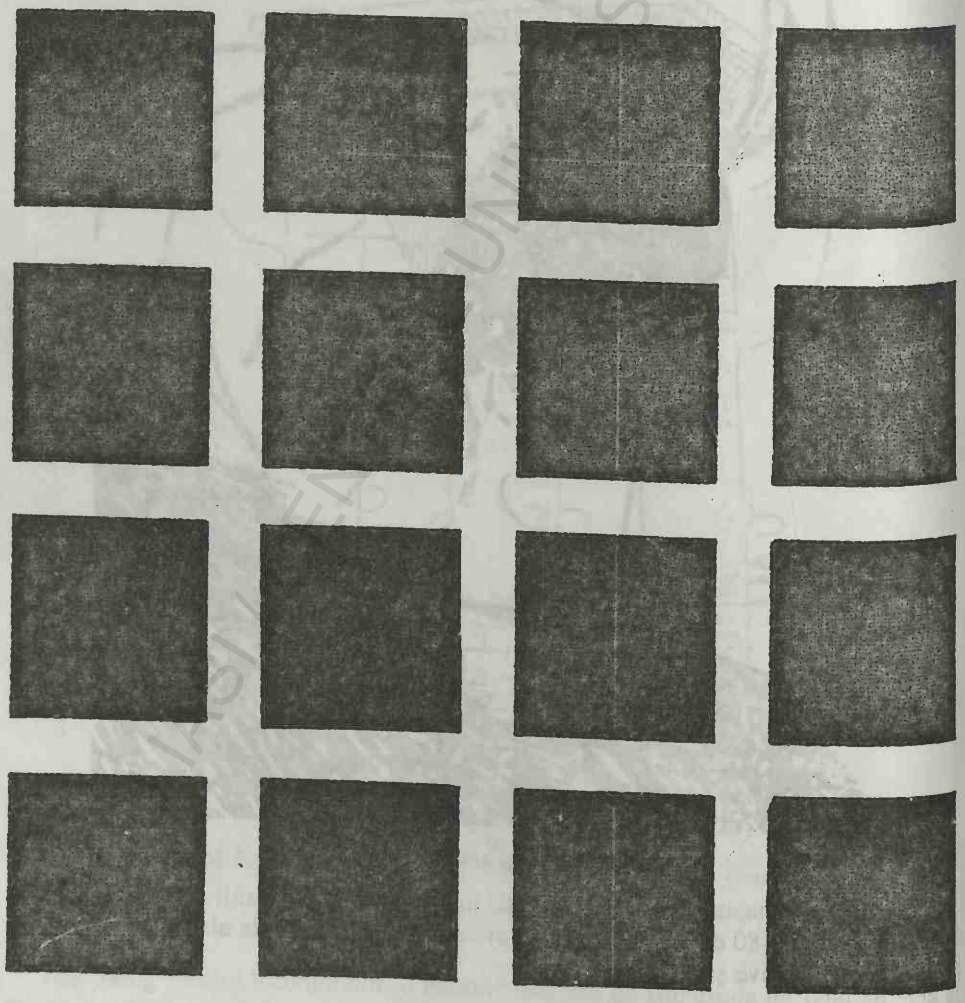


Fig. 7.3. – Vezi ceva la intersecţia fâşiilor albe?

Toate acestea fac posibilă infidelitatea percepţiei senzoriale. Dacă, de pildă, nu obţinem toate informaţiile privitoare la o persoană anume, faptul nu ne împiedică să ne facem o imagine asupra acesteia, mulţumindu-ne cu ceea ce avem deja. Legăm între ele informaţiile disparate şi fragmentare, selectăm, cântărim, ajustăm, procesăm şi structurăm, folosindu-ne de propria experienţă şi gândire.

Un lucru este clar; influenţa proceselor de gândire face percepţia activă şi creativă. În figura cu dreptunghiuri negre, de pildă, mintea noastră pune ceva, acolo unde este prea mult alb.

Dacă rămâi câteva secunde cu privirea concentrată asupra imaginii pătratelor negre, aliniate şi delimitate unele de altele prin benzile albe, începi să zăreşti o pată uşor întunecată, de formă circulară, exact la intersecţia caroiajelor orizontale cu cele verticale. Ei bine, pata aceea nu este acolo. Mintea ta a pus-o exact la intersecţie, tocmai pentru a umple sau a micşora spaţiile albe ceva mai mari decât în restul culoarelor albe dintre pătrate. A umple petele albe, adică golurile şi lipsa de informaţie, este o tendinţă internă, inerentă proceselor de gândire.

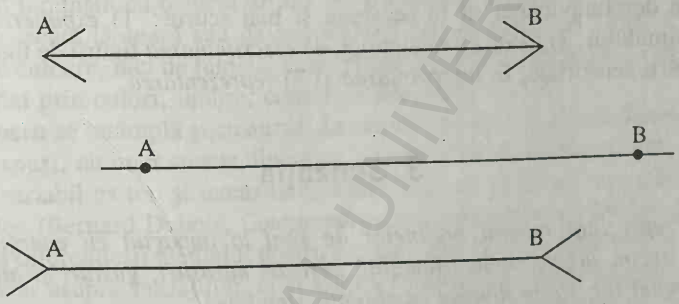


Fig. 7.4. – Care dintre segmentele AB este mai lung?

A patra imagine, anume aceea a săgeţilor cu sens inversat, nu mai are nevoie de comentarii. Intervenţia creativă a proceselor de gândire este evidentă.

2. Procesul de percepţie

Oricare ar fi formele, contextul şi nivelurile comunicării umane, percepţia rămâne problema centrală.

Prima descoperire făcută asupra percepţiei poate fi o simplă experienţă amăgitoare. Închidem ochii câteva secunde. Când îi redeschidem sesizăm, aparent instantaneu, tot ceea ce ne înconjoară. Ei bine, impresia de simultaneitate este falsă; percepţia este un proces senzorial şi mental, cu o anumită durată şi secvenţialitate în timp.

Percepţia este procesul de conştientizare a stimulilor interni şi externi, care provoacă simţurile. Ea priveşte fenomenele senzoriale şi mentale prin care ia naştere imaginea primară unitară a obiectelor şi fenomenelor care acţionează asupra organelor de simţ.

Percepţia influenţează atât stimulii pe care îi recepţionăm, cât şi semnificaţiile pe care le acordăm acestora. Intervenţia percepţiei în comunicare face să nu mai existe o corespondenţă perfectă între mesajele emise (cuvintele, sunetul vocii, mişcarea buzelor sau ochilor, semnele scrise şi desenate, mirosurile etc.) şi semnificaţiile atribuite lor în creierul destinatarului. Mesajul recepţionat diferă, adesea semnificativ, de cel expediat.

Cea mai simplă manieră de descriere a procesului de percepţie se rezumă la descompunerea sa în doar două faze:

a) *formarea senzaţiilor,* înţeleasă ca mecanism fiziologic prin care organele senzoriale captează energia stimulilor, o codifică în influxuri nervoase şi o transmit creierului şi
b) *interpretarea,* înţeleasă ca proces mental de filtrare, organizare şi procesare a senzaţiilor, în scopul atribuirii de semnificaţii.

O detaliere ceva mai avansată a procesului de percepţie poate fi obţinută prin descompunerea sa în trei faze parcurse de stimul din momentul impactului său cu organul senzorial până în momentul extragerii, la nivel cerebral, a mesajului pe care îl conţine:

- *senzaţia*, dată ca formă de stimulare senzorială provocată de energia stimulilor,
- *organizarea* stimulării senzoriale şi
- *interpretarea/reprezentarea.*

Practic, aceste trei faze nu pot fi separate una de alta; se interpătrund, se continuă, se suprapun şi se amestecă una cu cealaltă.

O descriere analitică a procesului fiziologic şi mental, numit percepţie, poate fi obţinută prin descompunerea sa în secvenţe şi mai scurte: 1) *expunerea* la stimuli, 2) *detecţia* stimulului, 3) *focalizarea* atenţiei, 4) *discriminarea* figurii de fond, 5) *organizarea* stimulării senzoriale, 6) *interpretarea* şi 7) *reprezentarea.*

3. Senzaţia

Senzaţia reprezintă reacţia organelor de simţ la impactul cu energia stimulilor. Datorită ei, auzim sunete, vedem imagini, sesizăm mirosuri, gusturi şi atingeri, fie în ordinea apariţiei lor, fie în diverse combinaţii simultane.

Când primim o floare, de exemplu, o atingem, o vedem, o mirosim şi, simultan, recepţionăm diverse alte semnale emise de mediul înconjurător, eventual, de cel care oferă floarea.

Senzaţiile sunt reflectări psihice elementare ale unor însuşiri concrete şi izolate ale obiectelor care compun realitatea înconjurătoare şi care acţionează direct asupra unui organ de simţ (analizator).

Senzaţia nu este tot una cu percepţia. Relaţia dintre ele este ca de la parte la întreg. Senzaţia se deosebeşte de percepţie prin aceea că nu reflectă obiectul în întregime, ca ansamblu unitar, ci doar însuşiri izolate, fragmentare, concrete şi primare.

În ceea ce priveşte senzaţiile şi analizatorii senzoriali, se poate face distincţie între:

- *exteroceptori*, adică analizatori senzoriali care aduc informaţii (senzaţii exteroceptive) despre mediul extern: vizuale, auditive, cutanate (tactile, termice), olfactive şi gustative,
- *proprioceptori*, adică analizatori care aduc informaţii (senzaţii proprioceptive, kinestezice şi de echilibru) privitoare la poziţia, mişcarea, apropierea şi echilibrul propriului corp şi
- *interoceptori*, adică analizatori aflaţi pe suprafaţa internă a corpului şi care oferă informaţii (senzaţii interoceptive) asupra modificării mediului intern: plăcere, foame, sete, frig, durere.

Analizatorii dau naştere senzaţiilor, prin codificarea excitaţiei şi energiei stimulilor în influxuri nervoase transmise creierului.

Primul pas important în cercetarea senzaţiilor a fost făcut o dată cu descrierea anatomo-fiziologică a organelor responsabile de cele cinci simţuri fundamentale: văz, auz, gust, miros şi pipăit.

Ulterior, practicienii marketingului şi creatorii de imagini au început să „lucreze" şi cu alte simţuri mai speciale, sensibile la stimulii publicitari. Ei au extins lista simţurilor: văzul, simţul culorilor, auzul, simţul static al echilibrului, simţul dinamic al echilibrului, pipăitul, simţul spaţiului, simţul curgerii timpului, simţul vital, mirosul, gustul, simţul acţiunii, simţul durerii, simţul plăcerii, simţul termic, foamea, setea etc. (Bernard Dubois, *Comprendre Le Consommateur*, Dalloz, 1990).

Al doilea pas important în cercetarea senzaţiilor a fost cel care a pus în evidenţă natura diferenţială şi relativitatea acestora. Simţurile sunt sensibile *numai la variaţie şi dinamică*. Ele sesizează mai curând *diferenţe, abateri şi devieri*.

Dacă intrăm într-o cameră neagră, cu contururi negre pe fond negru, şi o luminăm cu o sursă difuză, nu vedem nimic. Dacă intrăm într-o cameră albă, cu contururi albe pe fond alb, şi o luminăm cu o sursă difuză, nu distingem contururile obiectelor. Impresia este aceea de ceaţă lăptoasă sau de scufundare într-un pahar cu lapte. Cauza nu este legată nici de culoare, nici de lumină, ci de faptul că mediul înconjurător devine omogen şi nediferenţiat prin culori, umbre, contururi sau forme.

Acelaşi lucru se întâmplă şi cu auzul. În camera fonică, ne apucă durerea de cap, iar dacă am fi expuşi, nu unor sunete dinamice, variabile ca intensitate şi ton, ci unui sunet continuu, invariabil ca ton şi intensitate, mereu egal cu el însuşi, am sfârşi prin a nu-l mai auzi deloc (Bernard Dubois, *Comprendre Le Consommateur*, Dalloz, 1990).

Problema diferenţierii mediului nostru înconjurător poate fi mult mai serioasă. El nu acţionează doar asupra senzaţiilor, ci şi asupra echilibrului nostru mental. Experimente de psihologie cognitivă au arătat (Heron, W., Harvard University) că, în condiţii de izolare perceptuală (ochi legaţi, urechi înfundate, mâinile şi picioarele în manşon etc.), organismul uman cade într-o stare de relaxare totală, în care psihismul se alterează.

În orice caz, cercetarea de marketing (care dispune de mai mulţi bani decât laboratoarele de psihologie) a luat pe cont propriu investigarea legăturilor senzaţie-diferenţiere, pentru a le pune în slujba creaţiei publicitare.

4. Organizarea stimulării senzoriale

Pentru a putea prelucra stimulii senzoriali, creierul uman are nevoie de ordine. În acest scop, informaţia adusă de stimuli este codificată, conceptualizată, simbolizată, clasificată, procesată şi, prin toate acestea, organizată.

Experienţa cea mai simplă demonstrează faptul că stimulii nu acţionează asupra unui organism pasiv, ci, din contra, individul uman participă efectiv la ceea ce simte, adică la formarea propriilor sale senzaţii. Participarea sa fiziologică şi psihică nu se limitează la o simplă ajustare a intensităţii stimulilor, ci operează selecţii, asamblări şi completări ale stimulilor.

Organizarea stimulării senzoriale are loc cu respectarea unor principii de funcţionare a mecanismelor perceptuale: atenţia selectivă, proximitatea şi integralitatea.

4.1. Principiul atenţiei selective

Cantitatea de stimuli la care suntem expuşi clipă de clipă este uriaşă şi depăşeşte capacitatea noastră de percepţie. Pe o piaţă modernă, numai stimulii publicitari sunt în număr de la 600 la 1000 pe zi, (Dubois, B., 1990). În medie, cel mult 76 dintre aceştia antrenează un nivel minimal al participării conştiente. În jur de 12 sunt înregistraţi şi interpretaţi. Restul este tăiat sau blocat de intervenţia atenţiei selective, care acţionează ca o ghilotină. O mamă având copil mic, de exemplu, este extrem de sensibilă la stimulii care provin de la copil. Restul poate fi ignorat.

Atenţia reprezintă fenomenul de orientare şi focalizare a simţurilor şi a psihicului asupra unui anumit stimul sau grup de stimuli. Ea conduce la creşterea eficienţei captării şi prelucrării acestora.

Atenţia este selectivă şi poate fi voluntară sau involuntară.

Atenţia voluntară este intenţionată şi deci controlată conştient. Ea devine o formă de căutare şi selecţie într-o mare cantitate de stimuli şi informaţii. Atenţia voluntară este un mecanism de focalizare a simţurilor asupra unor centre de interes.

Atenţia involuntară este cea provocată spontan, prin confruntarea individului cu stimuli interni sau externi. Ea preexistă atenţiei conştiente şi poate fi stimulată prin acţiuni de marketing.

Selectivitatea proceselor de percepţie se manifestă în trei faze distincte: *expunerea, interpretarea şi retenţia.*

Expunerea selectivă poate fi voluntară şi involuntară. Ea operează prin filtrarea stimulilor la care este expus individul, în sensul captării unora şi respingerii altora. Observăm cu predilecţie stimulii legaţi de preocupările noastre urgente sau pe cei legaţi de aşteptările, credinţele şi anticipările noastre. Ceilalţi ne scapă mai uşor.

În marketing, în special în proiectarea formei şi alegerea culorilor, în proiectarea ambalajului, a etichetei şi în expunerea în raft, ca şi în crearea şi transmiterea mesajului publicitar, trebuie să se ţină seama de percepţia *dorită* de cumpărător.

Interpretarea distorsionată selectiv este fenomenul prin care subiectul perceptiv încearcă să asigure o anumită concordanţă între ceea ce primeşte şi ceea ce se aşteptă să primească. De pildă, mi-am cumpărat o râşniţă de cafea „Mulinex". S-a stricat în câteva zile. Convins fiind că, sub această marcă, râşniţa nu poate fi altfel decât bună, mi-am acuzat iubita că ar fi folosit-o incorect. La atelierul de reparaţii, am aflat că avea un defect de fabricaţie.

Retenţia selectivă este fenomenul perceptual prin care avem tendinţa de a reţine şi memora doar acele informaţii care ne plac sau care ne susţin atitudinile şi convingerile.

Se ştie, de exemplu, că designul unui produs comunică în principal prin culoare, formă, cuvânt şi cifră, în această ordine. Retenţia culorii este cea mai intensă, iar a cifrei cea mai slabă. Este şi motivul pentru care combinaţiile cromatice se folosesc frecvent în conturarea emblemei şi imaginii de marcă. Coca-Cola, de exemplu, apelează la combinaţia roşu cu alb, Pepsi-Cola la albastru, roşu şi alb, Kodak, la orange cu negru etc. Combinaţiile cu cifre sunt folosite relativ mai rar: 7up, 8×4, Chanel 5 etc. şi au, mai curând, rolul de a face distincţie între modele diferite.

4.2. Manipularea atenţiei selective

În marketing şi în politică, fie că se promovează produse, fie oameni sau idei, mesajele şi suporturile acestora au un impact mai bun, atunci când manipulează atenţia şi retenţia selectivă a publicului. Stimularea atenţiei selective este posibilă pe seama a două categorii de factori. Prima categorie ţine de caracteristicile stimulilor care se impun atenţiei, iar cea de-a doua ţine de caracteristicile individului expus la stimuli.

4.2.1. Caracteristicile stimulilor

Caracteristicile specifice stimulilor la care putem fi expuşi fac ca unii dintre ei să fie reperaţi, înregistraţi şi prelucraţi mai uşor decât alţii. Unele informaţii rămân. Altele trec.

La originea acestor diferenţieri, se află elemente care caracterizează mărimea, durata, formatul şi stilul stimulilor.

Intensitatea

Intensitatea stimulilor se referă la energia disipată de stimuli şi la variaţia acesteia în timp.

Multe simfonii încep printr-un fortissimo. Joseph Haydn spunea că rolul şocului sonor este acela de a capta atenţia. Pe acelaşi principiu sunt făcute majoritatea spoturilor radio şi destule clipuri video. Flash-urile, afişajul cu lumină intermitentă, rafalele sonore şi pulsaţiile luminoase merg pe acelaşi principiu de bază: creşterea bruscă a intensităţii stimulului, pentru a provoca şi capta atenţia involuntară.

Efectul de captare a atenţiei se poate obţine şi prin diminuarea neaşteptată a intensităţii stimulului. Un producător francez de lână, de exemplu, a avut ideea de a crea un clip publicitar complet mut, cu durata de 15 secunde. Variaţia de intensitate, combinată cu surpriza, a captat atenţia, a contrariat şi impresionat suficient ca mulţi telespectatori să-şi amintească clipul după mai bine de cinci ani de la lansare.

Mărimea

Când spunem mărimea stimulului ne gândim la durata, spaţiul şi suprafaţa pe care acesta le ocupă sub aspect vizual, auditiv, olfactiv, tactil sau gustativ.

În principiu, un stimul va fi cu atât mai uşor de remarcat cu cât ocupă mai mult spaţiu şi timp. Pe cale experimentală, fiziologii au demonstrat că există o anumită corespondenţă între mărimea obiectului exterior şi mărimea zonei angajate pe retină şi în creier. Ariile de excitaţie neuronală se aglomerează de-a lungul zonelor de contur ale obiectului privit. Descărcările neuronale sunt legate mai curând de contraste decât de zonele omogene sau netede ale obiectelor.

În orice caz, capacitatea de a provoca şi reţine atenţia este corelativă cu mărimea, dar nu direct proporţională. Atenţia şi retenţia variază aproximativ proporţional cu pătratul suprafeţei, spaţiului sau duratei. În presa scrisă, de exemplu, se acceptă regula stabilită experimental după care dublarea atenţiei se poate obţine numai prin cvadruplarea spaţiului. Pentru ca atenţia cititorului să se dubleze, spaţiul publicitar din presa scrisă ar trebui să crească de 2^2 ori. Pentru ca să se tripleze, spaţiul ar trebui să crească de circa 3^2 ori ş.a.m.d.

Problema se pune în acelaşi mod şi atunci când este vorba de spoturi audio sau clipuri video. Atenţia şi retenţia variază proporţional cu pătratul duratei clipului sau cu pătratul numărului de apariţii. Evident, există o limită de saturaţie peste care eficacitatea nu mai creşte.

Psihologii au constatat că între mărimea, durata şi viteza unui obiect exterior şi mărimea, durata şi viteza imaginilor mentale există, în principiu, o relaţie de proporţionalitate.

Formele mari se impun atenţiei, pentru că le domină pe cele mici. Ele capătă o expresie de monumentalitate care le conferă valoare simbolică. Panourile şi posterele mari, machetele publicitare pe o pagină întreagă, clip-urile şi spoturile de mai lungă durată şi mai mare frecvenţă îşi justifică costurile ridicate prin impactul lor mai puternic.

Culoarea

Percepţia cromatică este un proces mai complex, care implică şi depinde, în mai mare măsură, de subiect. Spre deosebire de percepţia formei, a mărimii sau a duratei, în care mintea traduce direct calităţile obiectului, prin relaţii de proporţionalitate, percepţia culorilor evocă amintiri şi trăiri mai intense. Roşul creşte adrenalina, albastrul calmează, culorile vesele atrag copiii, dar resping pe cei în vârstă etc.

În plus, culorile oferă marele avantaj al nuanţării care, adesea, devine mai importantă decât culoarea ca atare. Ele dobândesc şi o anumită simbolistică socială. O limuzină neagră, de pildă, poate indica un anumit statut social.

Ca regulă generală, mesajul publicitar color este mai atractiv şi captează atenţia şi retenţia mai uşor decât mesajul în alb şi negru. Problema care rămâne de rezolvat este cea a diferenţei de costuri.

Mişcarea

Percepţia mişcării poate fi o problemă complicată pentru fizician sau fiziolog. Din punctul de vedere al comunicării, al creaţiei publicitare şi al conceperii produselor însă, nu interesează mişcarea ca o calitate generală a materiei, ci mişcarea ca o realitate autonomă care influenţează percepţia. Percepţia mişcării este un proces psihic prin care sesizăm viteza, direcţia, sensul şi intermitenţa.

Mişcarea, ca atare, există oriunde şi oricând, dar percepţia sa este posibilă numai între anumite limite de viteză şi distanţă. Soarele, de exemplu, pare imobil, deşi se mişcă continuu. În schimb, fulgerul pare o linie continuă, deşi este o scânteie în mişcare rapidă. Iluzia simultaneităţii fulgerului poate fi utilă în afişajul publicitar electronic sau în clipul video.

Ca idee generală, mesajul mobil exercită o forţă de atracţie superioară celui static. Mişcarea şi dinamica forţează percepţia mesajului. Poate fi obţinută prin afişaje mecanice mobile, prin afişaje cu bandă luminiscentă în mişcare, afişaj electronic intermitent, flash-uri, pulsaţii şi succesiuni rapide de imagini etc. Când două surse luminoase de intensităţi diferite se aprind simultan, se obţine un efect de mişcare între ele.

Peste anumite limite de viteză sau intermitenţă, mesajul în mişcare poate deveni iritant. Acest fapt nu-l împiedică să capteze atenţia. Dacă se renunţă la mişcare, recepţia mesajului scade în intensitate.

Contrastul şi surpriza

Contrastul trezeşte atenţia şi stimulează retenţia. El face ca lucruri diferite să pară şi mai diferite. Albul lângă negru pare mai alb, iar un preţ mic, lângă altul mare, pare mai mic decât este. Mesajele contrastante se pun în evidenţă unul pe altul. O pagină alb-negru inserată într-o revistă viu colorată poate avea un impact mai bun decât una în mozaic.

Prin crearea de rupturi vizuale sau auditive, mesajul care contrastează cu fondul provoacă intensificarea excitaţiei corticale şi, în consecinţă, măreşte atenţia şi retenţia. Totodată, contrastul este un factor de surpriză. Forţa sa creşte atunci când se apelează la soluţii neaşteptate, inedite şi insolite.

În categoria mesajelor contrastante intră şi percepţia obiectelor imposibile. Sunt numite aşa acele obiecte care pot fi desenate, dar nu şi construite în realitate. Ele conţin erori voluntare care încalcă principiile logicii, fără ca privitorul să-şi dea imediat seama de aceasta.

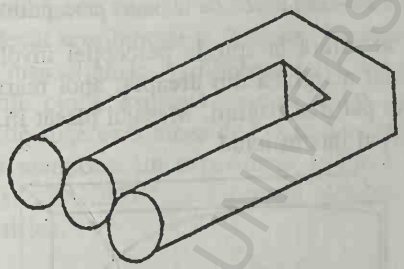


Fig. 7.5. – Obiect imposibil

Ca principiu general, tot ceea ce contrastează cu fondul sau cu logica contrariază şi stimulează atenţia. Mesajele ciudate, fie prin natura lor, fie prin mărime, fie prin culoare sau alte caracteristici, provoacă acutizarea simţurilor şi a proceselor psihice perceptive. Un clip publicitar Wrangler a atras atenţia asupra blugilor pentru faptul că erau îmbrăcaţi de un schelet.

Plasamentul

Prima problemă care se ridică este aceea a plasării mesajului în câmpul perceptual al destinatarilor. Este evident că un poster electoral va avea impact mai bun dacă este plasat în centrul oraşului şi nu în pădure.

Problematica plasamentului este însă mult mai complexă. Mesajul publicitar din presa scrisă, de exemplu, poate fi plasat într-o anumită pagină a unei publicaţii, iar în cadrul acesteia, într-o anumită zonă din pagină. Prima şi ultima pagină sunt preferabile tuturor celorlalte. În cadrul unei pagini, zona din stânga sus beneficiază de prioritate la lectură. În publicaţiile de limbă arabă sau ebraică, unde sensul scrierii este inversat, se preferă zona din dreapta, sus. Cu toate acestea, într-o carte sau o revistă, pagina din dreapta beneficiază de o percepţie mai bună decât pagina din stânga.

În interiorul unei pagini, a unui poster, panou sau chiar tablou, intensitatea impactului perceptual (atenţie şi retenţie) diferă semnificativ în funcţie de zona în care este plasat mesajul.

Una dintre regulile simple de stimulare a percepţiei pozitive este aceea care vizează aglomerarea elementelor cheie de-a lungul unui traseu de forma literei „Z", mare cât toată pagina.

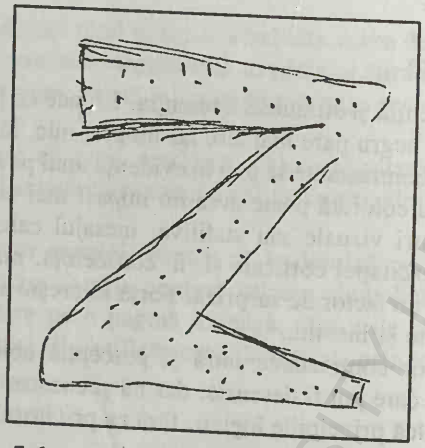


Fig. 7.6. – Zona „Z" de maximă perceptibilitate

O altă regulă simplă se referă la spirala percepţiei involuntare care porneşte din stânga sus, atinge tangenţial marginea din dreapta, apoi marginea de jos, pentru a se închide undeva în cadranul patru al paginii. Mesajul plasat în centrul spiralei are parte de o retenţie durabilă, parţial inconştientă.

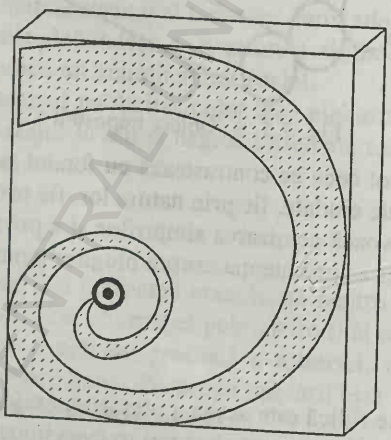


Fig. 7.7. – Spirala percepţiei involuntare

În cazul unui mesaj TV sau radio, plasarea sa ca inserţie în interiorul unei emisiuni de succes poate fi mai eficace decât plasarea într-o rubrică specializată în anunţuri şi publicitate. Firesc, tariful poate fi mai mare.

În cazul vitrinelor, standurilor şi rafturilor, plasamentul poate fi decisiv. Într-un magazin de bijuterii, de pildă, articolele cu vânzare mai lentă, precum ceasurile mari, vor fi plasate în josul vitrinei. Ceasurile mici şi bijuteriile vor beneficia de spaţii de expunere privilegiate.

O altă problemă care se ridică în legătură cu plasamentul este cea tipică pentru afişajul exterior, care se referă la zone, străzi, panouri etc. mai intens frecventate de cei cărora le sunt adresate mesajele. Problema rămâne aceeaşi când este vorba de alegerea şi planificarea acelor media şi canale prin care va fi transmis mesajul.

Frumuseţea formei

Ideea de frumuseţe perceptibilă i-a preocupat mai puţin pe psihologi decât pe specialiştii în marketing, pe designeri şi stilişti. Primii au parte de bugete de cercetare mai mici. Designul industrial, moda şi marketingul au găsit că este profitabilă descoperirea celor mai frumoase forme, pentru spaţiile amenajate ca şi pentru produse, ambalaje, sigle, etichete, afişe, mesaje publicitare.

Cele trei mari categorii de probleme pe care le ridică estetica privesc cantitatea, calitatea şi topica formei.

Cantitatea formei se referă la mărimea şi la intensitatea stimulilor senzoriali şi a fost deja discutată. Aici, lucrurile sunt revoltător de simple: cu cât mai mult, cu atât mai bine.

Calitatea formei priveşte efecte mai subtile care conferă semnificaţii subconştiente. Contururile drepte semnifică, de regulă, mai multă hotărâre, spirit mai mărginit şi agresivitate mai curând decât sensibilitate şi fantezie. Formele drepte, ascuţite şi colţuroase sugerează ideea de masculinitate, virilitate şi forţă. Formele pline, rotunde, ovale şi, în general, contururile curbe exprimă veselie, calm, spirit deschis, mai multă sensibilitate şi fantezie. Ele sugerează ideea de feminitate, tandreţe şi căldură maternă. În această idee, poate fi menţionat un experiment strălucit prin care, pornind de la cuvintele „MALOMA" şi „TAKETE", s-a propus alegerea numelui potrivit pentru fiecare din figurile de mai jos.

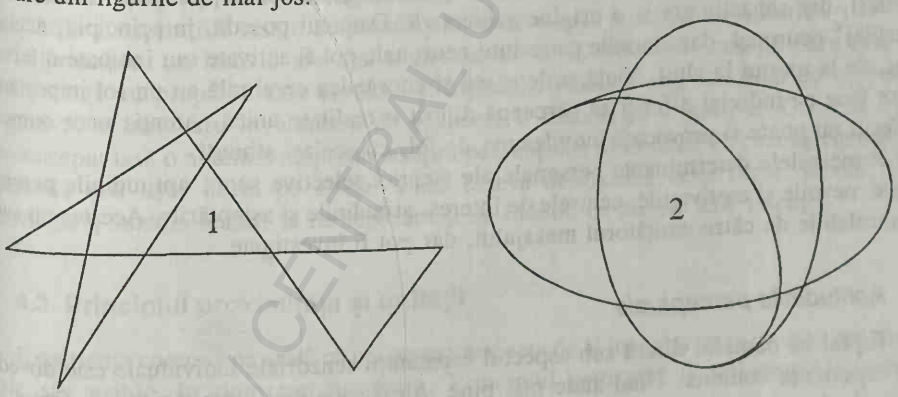


Fig. 7.8. – Care-i MALOMA? Care-i TAKETE?

În mod spontan, cel puţin 96% dintre intervievaţi fac aceeaşi alegere. Despre motivaţiile subconştiente ale acestei alegeri se poate discuta mult, dar într-un alt context decât cel în care ne găsim acum.

Topica formei priveşte structura, ordinea şi modul de compoziţie al elementelor acesteia, relaţiile dintre ele. Dispunerea pe orizontală, de pildă, beneficiază de o percepţie mai clară decât cea verticală, în interiorul unui unghi în jur de 80 de grade. Ceea ce este plasat în stânga pare mai important decât ceea ce este plasat în dreapta. Plasarea în planuri mai înalte conferă un plus de importanţă şi prestigiu. Figurile mari le domină pe cele mici. Prim-planul domină fundalul.

Frumuseţea formei este însă o categorie care depinde mult de subiectul perceptual şi se bazează pe trăire emoţională, pe sentimente, instincte, ca şi pe cultura şi formaţia

privitorului. Frumuseţea, ca şi gusturile, *„nu se discută"*, pentru că *„nu-i frumos ce-i frumos, ci-i frumos ce-mi place mie"*. „Frumosul" comercial este ceea ce place pe piaţa ţintă.

În marketing, fenomenul percepţiei frumosului caută să excite substratul psihic subconştient, instinctele, impulsiile sexuale şi unele automatisme fiziologice. Spontan sau nu, în cele mai multe mesaje publicitare, geneza frumosului este căutată în teoria freudiană care atribuie emoţia estetică sexualităţii. Pe planul al doilea, ar putea fi plasat instinctul agresivităţii intraspecifice şi al competitivităţii. Pentru om, cele mai frumoase forme sunt cele ale corpului uman înzestrat, aflat la vârsta dragostei. Etologii au confirmat aceste ipoteze în studiul comportamentului altor specii. Pentru peştele mascul, de pildă, forma care generează cel mai mare raport senzaţie/excitaţie este cea a unei femele din specia sa, chiar dacă această formă este din carton sau din lemn.

Elementele estetice au capacitatea de a atrage atenţia spontan şi involuntar. Elementul cu cea mai mare rezonanţă în stimularea atenţiei este semnificaţia. Elementele semnificante sunt percepute cu prioritate. Configurarea zborului în arta lui Brâncuşi înseamnă esenţializarea formei unei păsări.

4.2.2 Caracteristicile subiectului perceptiv

Stimulii, fie interni, fie externi, nu sunt percepuţi cu aceeaşi intensitate şi semnificaţie de toţi subiecţii perceptivi. Suportul fizic şi fiziologic al percepţiei este fundamental acelaşi, dar senzaţia are şi o origine subiectivă. Oamenii posedă, în principiu, acelaşi „cablaj" neuronal, dar anumite conexiuni neuronale pot fi activate sau inhibate diferenţiat, de la un om la altul. Viaţa sufletească şi energetica cerebrală au un rol important, care face ca indivizi diferiţi să perceapă diferit o realitate unică. Atenţia unor oameni diferiţi nu poate fi provocată întotdeauna, la fel, cu aceiaşi stimuli.

Principalele determinante personale ale atenţiei selective sunt: aptitudinile perceptuale, nevoile şi motivaţiile, centrele de interes, atitudinile şi aşteptările. Acestea nu sunt controlabile de către emiţătorul mesajului, dar pot fi investigate.

Aptitudinile perceptuale

Faptul că oamenii diferă sub aspectul capacităţii senzoriale individuale este dovedit de experienţa comună. Unul aude mai bine. Altul vede mai bine. Aristotel afirma că senzaţia ia naştere atunci când *„organul care simte suferă o modificare"*. Subiecţi perceptuali diferiţi înseamnă şi organe de simţ diferenţiate. Nasul fabricantului de parfumuri poate distinge nuanţe şi mirosuri fine, iar papilele gustative ale degustătorului de vinuri sunt mai sensibile ş.a.m.d.

Atunci când expediem un mesaj, este normal să ne interogăm şi asupra aptitudinilor perceptuale ale destinatarului.

Nevoile şi motivaţiile

Lipsurile, disconfortul şi tensiunile interne individului pun simţurile în alertă şi acutizează atenţia. Un om flămând percepe mai uşor sursa de hrană decât altul sătul. Un copil sărac este mai sensibil la atracţia unei monede ieftine, decât unul bogat. În sens invers, un fumător înveterat nu va fi prea atent atunci când se fac legături între fumat şi

bolile de plămâni. În acest din urmă caz, vigilenţa adoarme tocmai pentru a servi ca mecanism de autoapărare. Omul, în general, şi consumatorul, în particular, vede sau aude mai curând ceea ce are nevoie şi vrea să vadă sau să audă.

Centrele de interes

Interesul focalizează atenţia. Când cineva este interesat în cumpărarea unei anumite maşini, acordă o importanţă cu totul specială publicităţii făcute în jurul acesteia. Prin percepţie, fiecare se proiectează cumva şi pe sine însuşi în exterior. Meseria, pasiunile, preocupările etc. devin centre de interes care polarizează atenţia. Un cizmar are mult mai mari şanse să vadă un afiş cu instrumente de cizmărie decât un brutar. La rândul său, brutarul este mult mai sensibil la o informaţie privind un nou sortiment de drojdie, tot aşa cum un ceasornicar este mai atent la ticăitul ceasului.

Reţinem ideea generală, conform căreia centrele de interes stimulează atenţia. Aceasta ne ajută să creăm mesaje care să se adreseze în maniera cea mai selectivă şi directă tocmai interlocutorului sau segmentului de piaţă ales ca destinaţie.

Atitudinile şi aşteptările

Atitudinile şi aşteptările creează predispoziţii. Ni se pare, adesea, că ceva se întâmplă aşa cum ne aşteptăm să se întâmple. Între altele, aceasta se datorează şi faptului că aşteptările şi aspiraţiile lasă o amprentă puternică asupra percepţiilor noastre.

În principiu, un individ are mai multe şanse să recepţioneze mesajul care este în concordanţă cu propriile sale credinţe şi aspiraţii. Aceasta este o formă de coerenţă cognitivă, o încercare involuntară de reducere a disonanţei cognitive. Ceea ce este preconceput lasă o anumită amprentă asupra percepţiilor ulterioare. Recunoaştem marca preferată mai uşor decât pe altele. Dacă cineva denigrează ceva făcut de noi, din convingere, suntem tentaţi să ne supărăm şi ne îndoim de bunele sale intenţii.

4.3. Principiul proximităţii şi unităţii

Experienţa comună ne arată că percepem mai repede şi mai clar ceea ce este apropiat, fizic sau psihic, în timp sau în spaţiu. Principiul proximităţii acţionează spontan. Totodată, elementele apropiate sunt percepute ca formând o unitate.

Doi oameni care merg alături sunt percepuţi ca formând o pereche, deci o unitate. Îi vedem alături de câteva ori şi deja presupunem că formează un cuplu. Două mesaje apropiate în spaţiu sunt percepute asemănător.

Când două evenimente urmează unul celuilalt la intervale scurte de timp, ele sunt percepute ca aflate în legătură unul cu celălat. Tendinţa este aceea de a le percepe în unitate.

Acest fenomen se datorează principiului unităţii (integralităţii) percepţiei, care tinde să asambleze elementele izolate într-un întreg. Principiul unităţii percepţiei este derivat din cel al proximităţii, dar implică şi ideea de sistematizare şi relaţionare. În comunicarea umană, de exemplu, mesajele verbale şi cele non-verbale, emise simultan, sunt dependente şi trebuie să formeze o unitate, o armonie. Dacă se contrazic, înseamnă că undeva se produce un fals. Mesajul non-verbal este mai greu de falsificat.

Principiile proximităţii şi unităţii percepţiei, considerate împreună, provoacă câteva efecte cu aplicaţii importante în comunicare, în marketing, publicitate, politică etc.:

Figura şi fondul

Întâi percepem prim-planul, apoi planul secund şi, în cele din urmă, fundalul. Există tendinţa spontană de a organiza percepţiile pe cel puţin două planuri:

- planul figurii (prim-plan), care focalizează atenţia şi
- planul îndepărtat (fondul, fundalul), care are parte de o percepţie periferică şi superficială. Efectul de contrast care rezultă din combinarea celor două planuri poate fi utilizat cu succes în publicitate sau în etalarea şi expunerea produselor. Dispunerea în prim-plan conferă prestigiu şi autoritate. Pentru afişele publicitare ale coniacului Courvoisier, de exemplu, a fost obţinut un efect de impact prin plasarea unei sticle de mici dimensiuni, puternic luminată, în centrul unui fundal amplu şi întunecat.

Efectul de închidere

Constă în tendinţa perceptuală de a închide contururile şi a umple spaţiile goale din structura mesajului. În special, perceperea vizuală a imaginilor este un proces activ şi creativ. Gândirea intervine alături de simţuri pentru a compune, a recompune şi a umple spaţiile goale. Subiectul expus unui mesaj publicitar nu reorganizează doar imaginile, ci procedează şi la completarea discontinuităţilor.

Dacă privim imaginea următoare, care nu este în întregime definită, recunoaştem cu uşurinţă litera A şi dreptul la pauză.

Efectul de închidere şi completare a imaginilor are rolul de a stimula atenţia şi de a intensifica procesele de memorare.

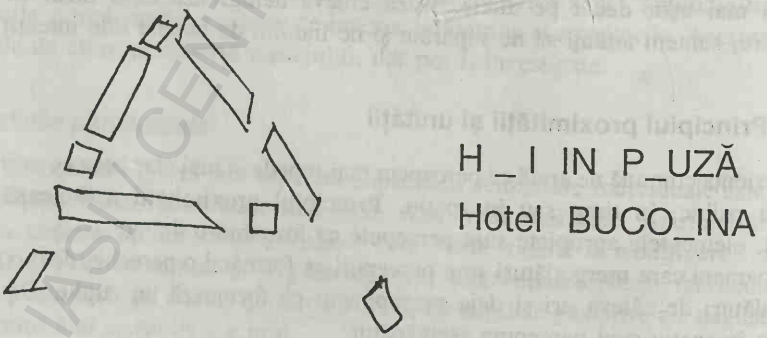


Fig. 7.9. – Efectul de închidere

Efectul se numeşte „Zeigarnik" şi are largi aplicaţii în creaţia publicitară şi în procesele de învăţare. Ca urmare a efectului de închidere, de pildă, o firmă luminoasă în care lipseşte o literă este reţinută mai uşor decât în situaţia în care toate literele sunt vizibile.

Coerenţa în ambiguitate

Un mesaj este considerat ambiguu atunci când nu corespunde în mod clar definit unei singure forme recunoscute imediat, ci mai multora, simultan. Interpretarea necesită o lectură repetată sau precizarea unui anumit context.

În faţa unor astfel de mesaje, omul are tendinţa de a conferi o interpretare coerentă cu un anumit context. De pildă, dacă privim figura de mai jos, putem să o asociem cu litera B, dar la fel de bine şi cu cifra 13. Este o ambiguitate. Pentru că, în figura anterioară, a fost vorba de litera A, probabilitatea de a o asocia cu litera B este mai mare decât aceea de a o asocia cu cifra 13. Dacă lângă ea s-ar afla cifra 12, am fi tentaţi să vedem mai curând cifra 13.

Mecanismul interpretării coerente, în raport cu contextul, a ambiguităţilor stă la baza metodelor proiective folosite în psihologia clinică şi în cercetarea de marketing.

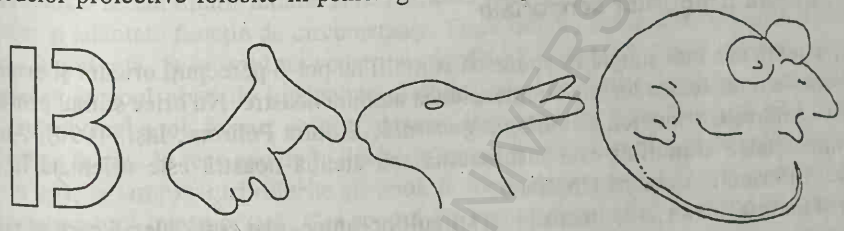


Fig. 7.10. – Coerenţa în ambiguitate

Fenomenul este exploatat cu succes şi în publicitate, unde se captează atenţia cu un stimul ambiguu, pentru a pregăti recepţia ulterioară a mesajului de bază. Ambiguitatea mai poate fi folosită şi în practici comerciale neloiale, prin crearea intenţionată de confuzie între mărci, embleme, ambalaje, produse, mesaje publicitare.

Proporţiile şi înălţimea

Figurile mai mari le domină pe cele mai mici. Figurile mai înalte conferă un plus de importanţă. Alinierea pe orizontală acordă şanse aproape egale, cu o uşoară dominanţă spre stânga.

Regruparea şi alinierea

Când elementele care compun formele sunt numeroase şi distincte, fără a fi organizate în plan, obiectele sunt sesizate proporţional cu apropierea. Are mare importanţă şi modul în care se subliniază asemănarea, continuitatea şi discontinuitatea.

În figura 7.11. a), de exemplu, deşi există aliniere şi echidistanţă, pe orizontală şi verticală, obiectele par dispuse mai curând în linie decât pe coloană.

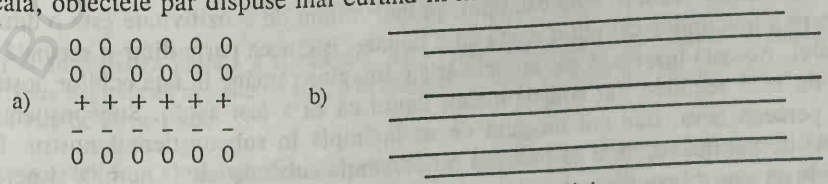


Fig. 7.11. – Efect de regrupare şi aliniere

În mod similar, în figura 7.11. b), percepem mai curând trei grupe de câte două linii, decât şase linii independente.

Efectul de regrupare şi aliniere este folosit în creaţia publicitară, prin dispunerea obiectelor astfel încât să fie percepute ca nişte batalioane care avansează în marş către sloganul publicitar sau ca nişte ansambluri independente.

5. Legi psihologice ale percepţiei şi manipulării

Câteva dintre legile psihologice generale ale percepţiei umane vor fi comentate în continuare. Atenţie! Acestea sunt, cel puţin în parte, şi legile psihologice ale manipulării interumane, manipulare posibilă prin comunicare.

5.1. Legea pragurilor senzoriale

Experienţa cea mai simplă ne spune că stimulii nu pot fi percepuţi oricum şi oriunde, indiferent de intensitatea lor sau de intensitatea atenţiei noastre. Nu orice stimul provoacă senzaţii (Andrei Cosmovici, *Psihologie generală*, Editura Polirom, Iaşi, 1996). Atunci când intensitatea stimulilor este insuficientă sau atenţia noastră este orientată în altă direcţie, informaţia trece pe lângă noi.

Dacă ne referim strict la intensitatea stimulilor, atunci prima problemă care se ridică este aceea a stabilirii pragului minim, de unde devine posibilă percepţia. Problema s-a complicat atunci când s-a constatat că, în fapt, nu este vorba de un singur prag, ci de două praguri de sensibilitate distincte: pragul absolut şi pragul diferenţial.

Pragul absolut

Pragul absolut al sensibilităţii umane se referă la cea mai mică şi la cea mai mare intensitate a unei excitaţii capabile să provoace o senzaţie. El are ca bază de referinţă absenţa totală a senzaţiei. Un fir de praf cade pe piele fără să-l simţim, dar o picătură de ploaie nu mai trece neobservată. Undeva, între nivelurile celor două excitaţii, se află pragul minim.

Pragul absolut al percepţiei comportă:

- un nivel *minim*, dat de energia cea mai mică a unui stimul care provoacă o senzaţie specifică şi
- un nivel *maxim*, dat de energia cea mai mare, la care stimulul încă mai provoacă senzaţia specifică.

Pentru fiecare dintre simţuri, există praguri minime şi maxime de sensibilitate. Sub pragul minim, stimulul nu este perceput de o fiinţă umană normală. Dincolo de pragul maxim, apare durerea.

Pentru simţul văzului, spre exemplu, pragul minim de senzitivitate este o durată de expunere a imaginilor cel puţin egală cu a douăzecişicincea parte dintr-o secundă (1/25 secunde). Aceasta înseamnă că, atunci când o imagine rămâne în faţa ochilor noştri mai puţin de 1/25 secunde, nu conştientizăm faptul că ea a fost acolo. Subconştientul, se pare, percepe ceva, dar noi nu ştim ce se întâmplă în subconştientul nostru. Există creatori de publicitate care se bazează pe percepţia subconştientă, numită şi percepţie subliminală sau subcepţie.

La durate de expunere lungi, sensibilitatea văzului creşte, astfel încât două cuante de energie pot fi suficiente pentru a provoca senzaţia de lumină (S.I. Vavilov).

În cazul auzului, pragul maxim se află în jurul nivelului de 120 decibeli. Peste acesta apare durerea şi, apoi, distrugerea analizatorului auditiv.

Pragul diferenţial

Pragurile diferenţiale ale sensibilităţii umane au ca bază de referinţă stimulul iniţial, adică intensitatea stimulului din momentul imediat anterior. Se referă la suplimentul minim de intensitate (energie) care, adăugat la nivelul iniţial, provoacă o nouă senzaţie. Dacă port în spate un rucsac de 30 kg şi cineva adaugă 100 g, fără să ştiu, nu voi sesiza diferenţa. Ca să observ deosebirea, ar trebui să adauge peste 1 kg, adică peste 1/30 din masa iniţială.

Pragurile sensibilităţii umane sunt flexibile între anumite limite, în sensul că pot fi ajustate şi adaptate funcţie de circumstanţe. Dacă trecem brusc dintr-o cameră luminată în una întunecată, la început nu vedem nimic. După o anumită durată de timp, ochiul se adaptează la noul nivel de intensitate al stimulilor luminoşi şi, treptat, distingem mai întâi culori, mai apoi, forme, obiecte, desene, inscripţii. La fel se întâmplă şi atunci când trecem de la cald la rece sau de la linişte la zgomot. Introducem fiecare mână într-un alt vas cu apă, la temperaturi diferite şi, apoi, le introducem pe amândouă în al treilea vas, la o temperatură intermediară. Cea scoasă din apă caldă va simţi rece, iar cea scoasă din apă rece va simţi cald. Astfel de fenomene reflectă capacitatea de adaptare senzorială a organelor noastre de simţ. Aceasta scade treptat, o dată cu înaintarea în vârstă.

Toate aceste facultăţi umane sunt importante din perspectiva marketingului, în special, pentru acţiunile de negocieri, de relaţii cu publicul şi de reclamă. Cunoscându-le şi folosindu-le, acţiunile noastre devin mai eficace.

Legea lui Bouger-Weber

Studiul pragurilor diferenţiale de sensibilitate a condus la formularea uneia dintre puţinele legi disponibile în psihologie: *legea lui Weber.*

Conform acesteia, pentru a provoca o nouă senzaţie este necesară o suplimentare a intensităţii stimulului faţă de nivelul său iniţial, iar suplimentul de intensitate necesar este proporţional cu intensitatea iniţială a stimulului. Dacă intensitatea iniţială este redusă, intensitatea adiţională necesară este şi ea redusă, iar la o intensitate iniţială ridicată corespunde intensitate adiţională ridicată.

Raportul dintre intensitatea adiţională şi intensitatea iniţială a stimulului este constant şi egal cu o mărime (k), numită *constanta lui Weber.*

$$\textit{Constanta lui Weber} = \frac{\Delta I}{I} = K$$

unde I = intensitatea iniţială a stimulului, ΔI = intensitatea adiţională, iar k = constanta lui Weber, care depinde de organul de simţ; în cazul ridicării unei greutăţi este de 1/30, dar în cazul văzului este de circa 1/100.

Într-un fel sau altul, confirmăm constanta lui Weber în experienţa cotidiană. De pildă, diferenţa dintre o oră şi două ore este percepută ca fiind mare, în timp ce diferenţa

dintre o lună de 31 de zile şi una de 30 de zile este percepută ca fiind mică, chiar neglijabilă. Aceasta cu toate că, în primul caz, diferenţa este de o singură oră, iar în cazul al doilea, de 24 de ore. Intensitatea adiţională este aici durata de o oră şi, respectiv, durata de 24 de ore. În cazul sunetelor, pentru a mai prezenta un exemplu, diferenţa dintre zgomotul produs de un difuzor şi zgomotul produs de două difuzoare pare mult mai mare decât diferenţa dintre zgomotul produs de 20 şi, respectiv, de 30 de difuzoare de putere egală.

Acelaşi fenomen se petrece şi atunci când, după un şir lung de creşteri de preţ la benzină, repetate în fracţii mici, consumatorii devin mai puţin sensibili la aceleaşi creşteri de preţ.

Conform legii lui Weber, o reducere de 100 lei la un produs de 1000 lei este percepută de cumpărător ca fiind similară cu o reducere de 100 000 lei la un produs de 1 000 000 lei (Dubois, B., *Comprendre le Consommateur*, Dalloz, Paris 1990). Eroarea relativă este constantă şi egală cu 1/10.

Un experiment realizat la ieşirea unui supermagazin Carrefour, în Paris, pe un eşantion de 300 cumpărători a confirmat convingător această ipoteză. În proporţie de 50%, produsele cumpărate erau cele cuprinse în operaţiuni de discount exprimat în procente. Soldurile de 25% au fost percepute de cumpărători cu o eroare relativă minimă de 16% la ulei de arahide şi de maxim 84%, la o băutură răcoritoare numită Paic Citron (Dubois, B., *op. cit.*).

Legea lui M. Weber nu este universal valabilă. T.G. Fechner a propus legea (psihofizică) după care, pe anumite intervale, *intensitatea senzaţiilor creşte proporţional cu logaritmul excitaţiei: (S = k*logE + c)* unde S = senzaţia, E = excitantul, iar K şi C sunt nişte constante.

Gheorghe Zapan a confirmat aceste ipoteze, dar a fost de părere că, pe anumite intervale, *„senzaţia este direct proporţională cu intensitatea excitaţiei"*.

Există însă opinii (W. Wundt) după care, în anumite cazuri, senzaţia creşte mai repede decât excitaţia. Supoziţia pare plauzibilă, cel puţin, în domeniul eroticii şi sexualităţii.

5.2. Legea contrastului

Această lege spune că două lucruri diferite par şi mai diferite, atunci când sunt puse alături (Bruno Medicina, în revista *Idei de Afaceri*, nr. 12/1996, Bucureşti). Contrastul senzorial se obţine prin alăturarea sau suprapunerea a doi sau mai mulţi stimuli cu caracteristici diferite, chiar opuse. Stimulii se pun reciproc în evidenţă. Combinaţiile contrastante au un impact manipulator asupra percepţiei, pentru că provoacă atenţia şi fac în aşa fel încât un lucru să capete dimensiuni diferite, în funcţie de contextul în care este plasat. Albul lângă negru pare mai alb. Preţul mic lângă preţul mare pare mai mic. Într-o revistă viu colorată, o reclamă alb-negru poate avea un impact mai bun decât alta în culori.

Legea contrastului senzorial are aplicaţii importante în marketing, atât în faza de concepţie a produsului sau ambalajului, cât şi în acţiunile de comunicare, *promotion*, negociere şi vânzare. Contrastul poate fi realizat fie succesiv, fie simultan. Contrastul succesiv acţionează mai eficace asupra sensibilităţii auditive, prin înşiruirea de sunete cu

frecvenţe diferite. Contrastul simultan este activ asupra sensibilităţii vizuale, prin recepţia combinaţiilor cromatice. Principalele reguli ale contrastului în pagina unei publicaţii, spre exemplu, sunt:

• galben pe fond negru, • negru pe fond alb, • negru cu alb, • verde cu alb, • alb pe fond bleu, • verde cu roşu, • roşu pe alb, • roşu pe negru, • alb pe roşu, • bleu pe alb, • culori reflectorizante şi culori absorbante, mate.

5.3. Legea interacţiunii senzorilor

În limbajul cotidian, întâlnim, adesea, sintagme şi alăturări surprinzătoare de cuvinte precum: culori „dulci", sunete „catifelate", voci „calde", cuvinte „aspre", culori „reci", vorbe „dulci" etc. Ca şi cum sunetele ar putea fi gustate, iar culorile ar putea fi pipăite. Ei bine, într-o anumită măsură, chiar aşa şi este. Simţurile sau, mai curând, analizatorii senzoriali interacţionează şi se „sprijină" reciproc, pentru a produce senzaţii mai tari şi mai complexe. Este vorba de *sinestezie*. Cel mai adesea, astfel de sprijiniri reciproce sunt posibile între senzorii vizuali şi cei auditivi. Se potenţează reciproc sau se ajută cu senzorii tactili sau gustativi.

Toate aceste fenomene sunt datorate unei aşa-numite *legi a interacţiunii analizatorilor*. Sensibilitatea unui senzor se modifică nu doar printr-o excitaţie specifică lui, ci şi prin excitarea unui alt organ senzorial. Sunetul unui diapazon este auzit mai tare, atunci când se aprinde lumina şi mai încet când se stinge (P. Lazarev). În marketing şi, în special, în creaţia de clipuri şi spoturi publicitare, forţa de impresie şi persuasiune a mesajului poate fi amplificată apelând la combinaţii de stimuli care provoacă interacţiunea senzorilor. Sensibilitatea văzului creşte când udăm gâtul şi faţa cu apă rece sau când sugem o tabletă acră.

Există şi o altă formă de interacţiune, în care excitarea puternică a unui simţ (auzul, de pildă, la decolarea unui avion în apropiere) inhibă organul senzorial cu pricina şi, simultan, şi alte organe de simţ (în cazul dat, scade şi acuitatea vizuală, eventual sensibilitatea la cald şi rece). Ulterior, acuitatea simţurilor creşte la un nivel mai înalt decât cel iniţial.

5.4. Legea semnificaţiei

Semnificaţia este funcţia semnelor, semnalelor şi indiciilor de a reprezenta ceva diferit şi independent de ele.

Semnul este un element perceptibil prin simţuri, care exprimă ceva diferit de sine însuşi, dar pentru a fi inteligibil presupune o convenţie, o înţelegere între cei care îl transmit şi cei care îl recepţionează, în mod intenţionat. Cuvintele unei limbi, ca şi gesturile specifice unei culturi sunt semne. A da din cap, de sus în jos, înseamnă aprobare, dar nu şi pentru bulgari.

Indiciul este legat în mod natural de o anumită situaţie sau fenomen. O urmă pe zăpadă indică trecerea unui animal, spre exemplu. Spre deosebire de semn, indiciul nu este legat în mod intenţionat de situaţie sau obiect.

Semnalul este orice gen de stimul senzorial (lumină, sunet, miros etc.) care se adresează reflexului şi inconştientului, dând naştere unor automatisme instinctuale. Molusca, de pildă, are o reacţie reflexă de retragere, ori de câte ori trece o umbră peste ea.

Legea semnificaţiei este aceea care, condiţionat sau nu, conştient sau nu, ne determină să atribuim sensuri şi semnificaţii. Ea face ca sensibilitatea la un stimul să crească mult, atunci când acesta are o conotaţie sau un înţeles special pentru subiectul receptor. Percepţia este puternică, chiar dacă semnalul este slab. Pentru o mamă, de pildă, scâncetul unui copil mic este un stimul la care manifestă sensibilitate relativ mai înaltă decât la alţi stimuli. Pentru ea, acest stimul este încărcat cu semnificaţie particulară. Pentru un mecanic auto, în schimb, este posibil ca zgomotul unui motor să producă un impact mai mare.

Conceperea unui discurs, a unui produs, ambalaj, mesaj publicitar, a unei etichete sau embleme trebuie astfel realizată încât să confere acestora acele semnificaţii care să trezească atenţia şi interesul partenerilor de schimb. După succesul unor mari producţii cinematografice, precum „Jurassic Park", sau după popularizarea unor nume sau imagini precum ursul „Panda" sau „Mickey Mouse", de pildă, copiii vor dori guma de mestecat sau îngheţata care poartă aceste nume sau imagini, nu atât pentru gustul lor, cât pentru semnificaţia pe care o poartă.

Legea semnificaţiei ne determină să atribuim sensuri. Când cineva fuge presupunem că îi este frică. Când râde, presupunem că se bucură. Când plânge, că suferă ş.a.m.d. Pentru a simplifica sarcina atribuirii de semnificaţii, psihicul uman recurge la automatisme.

Ceea ce are semnificaţie pentru cineva este ceea ce se impune în câmpul său perceptiv mai pregnant decât restul stimulilor contrazicând, astfel, o lege a fizicii privind relaţia dintre mărimea cauzei şi cea a efectului. Ceea ce este perceput are semnificaţii legate de trebuinţe, de interese, de scopurile şi de aspiraţiile subiectului. Stimulul semnificativ este perceput, chiar dacă este mai slab decât ceilalţi.

5.5. Legea reciprocităţii

Relaţiile interumane sunt, în mod inevitabil, relaţii de schimb. Dacă partenerul ne dă sau ne face ceva care ni se pare valoros (sau din contra), simţim nevoia internă şi dorinţa de a da sau a face altceva echivalent în schimb (*do ut des* sau *facio ut facias*, în latină). Asta nu înseamnă că vom proceda aşa imediat sau întotdeauna, ci doar că ne simţim datori, dacă nu chiar *obligaţi*, să ne revanşăm cumva. Semnificativ este faptul că, în unele limbi, cuvântul „mulţumesc" este echivalentul lui „obligat" (Bruno Medicina, în revista *Idei de Afaceri*, nr. 1/1997, Bucureşti).

Principiul acţiunilor compensatorii, statuat juridic în relaţiile interumane, are drept suport o tendinţă psihică internă. Cel care dă „ştie" că ceea ce a dat nu este pierdut şi că, într-un fel sau altul, se va întoarce. Poate părea paradoxal, dar legea psihologică a reciprocităţii ne permite să afirmăm că, în fapt, cel care dă cere. Legea reciprocităţii ne implică şi ne condiţionează, sub aspect psihic, în sensul păstrării unui echilibru al relaţiilor cu ceilalţi.

Legea reciprocităţii este una a revanşei şi obligaţiei şi, pe acest temei, ea poate fi folosită abil în manipularea oamenilor. Un cadou făcut pentru că „trebuia" (şi nu din plăcere), o mică favoare, un buchet de flori nesincer sau darea de mită pot face pe cineva să consimtă la solicitări pe care, în mod normal, le-ar refuza. Toate acestea sunt indicii ale manipulării.

Din uşa prăvăliei, un comerciant evreu vede pe cineva cunoscut, trecând pe stradă, cu un copil de mână. „Hai încoace! Am ceva bun pentru copilul tău". Apoi aşază pe capul

copilului o pălărie superbă, parcă anume făcută pentru el. „E frumoasă, dar... ştiţi?... nu am bani", spune părintele copilului. „Dar ţi-a cerut cineva bani? !", intervine negustorul. Cei doi pleacă cu pălăria, dar a doua zi împrumută bani şi vin să plătească.

5.6. Legea coerenţei (disonanţa cognitivă)

Omul simte, gândeşte şi face (se comportă). Într-o anumită măsură, poate simţi într-un fel, poate gândi în altul şi se poate comporta fie aşa cum simte, fie aşa cum gândeşte, fie diferit de ambele. De pildă, simte plăcere când fumează, dar gândeşte că asta este dăunător. În plan comportamental, fie va fuma, fie nu, dar va interzice copiilor s-o facă.

Practic, între ceea ce simte, ceea ce gândeşte şi ceea ce face există o anumită discordanţă. Teoria disonanţei cognitive (Festinger, 1957) se referă la nevoia internă de a minimiza discordanţa între cele trei elemente. Simpla existenţă a disonanţei produce un disconfort psihic. Conform acestei legi, omul poate fi influenţat sau manipulat într-o anumită direcţie, fie schimbându-i modul de a gândi, fie pe cel de a simţi, fie schimbându-i comportamentul. Ulterior, elementul modificat le va „trage" după el şi pe celelalte. Este tehnica de manipulare cel mai frecvent folosită în lagăre şi în unele închisori.

Pe de altă parte, aceeaşi lege a coerenţei mai spune că atunci când cineva ia o poziţie, verbal sau scris, ulterior va tinde să apere acea poziţie şi să se comporte în consecinţă. Aplicaţiile practice ale acestei legi se regăsesc în „sindromul Franklin", descris în tactica de negociere numită „piciorul în uşă".

Există încă alte numeroase „legi" ale manipulării psihologice pe care le amintim doar aici: legea autorităţii (a supunerii faţă de autorităţi), legea insuficienţei, legea mărturiei sociale (publicitatea testimonială şi proba cu acelaşi nume din justiţie).

6. Interpretarea şi reprezentarea

Subiectul perceptiv, expus voluntar sau involuntar la acţiunea unor stimuli, nu se opreşte doar la selecţia, decodificarea, asamblarea, ajustarea şi completarea stimulilor, ci interpretează şi reprezintă mental informaţia transmisă de aceştia.

Interpretările şi reprezentările nu sunt fundamentate exclusiv pe baza informaţiei aduse de stimuli. Aici intervin puternic experienţa individuală, nevoile, dorinţele, aşteptările, cultura, credinţele şi sistemul de valori. La acestea se adaugă dispoziţia psihică şi emoţională.

Oameni diferiţi vor interpreta diferit căsătoria unei femei de 30 ani cu un bărbat de 45 ani, ca urmare a mentalităţilor diferite, şi nu din cauza unor sisteme de reprezentare senzorială diferite. În mod asemănător, o revărsare de ritmuri hard rock va aduce bucurie unui adolescent şi anxietate unui bunic. Mesajul este acelaşi, dar sensibilitatea este alta.

Dacă mai mulţi oameni sunt expuşi la acelaşi mesaj, nu înseamnă că interpretările lor trebuie să fie aceleaşi. Dincolo de experienţă şi mentalitate, chiar şi sistemele lor de reprezentare senzorială pot fi diferite; unul poate funcţiona preponderent în registrul vizual, altul în registrul auditiv, iar altul în cel kinestezic. Reprezentările pot fi discordante, chiar contradictorii şi conflictuale. Acelaşi individ, aflat în momente şi dispoziţii diferite, va interpreta diferit mesaje identice.

În cele din urmă, rezultatul proceselor senzoriale şi mentale care însoţesc percepţia este *reprezentarea* mentală a informaţiilor furnizate de senzaţii. Această reprezentare rămâne ca atare şi după ce stimulii au dispărut, iar senzaţiile au încetat, deci în absenţa obiectului perceput. Este altceva decât o senzaţie remanentă.

Reprezentarea este imaginea senzorială a obiectelor şi fenomenelor din realitate sau din ficţiune, evocată mental în prezenţa ca şi în absenţa acestora.

Reprezentările sunt „modele interiorizate" ale obiectelor şi fenomenelor percepute anterior prin senzaţii, deci *re*-prezentări ale unor trăiri subiective. Memoria nu este posibilă fără reprezentări, deoarece ea presupune reproducerea mentală a imaginilor unor obiecte percepute anterior. Imaginaţia, la rândul său, nu este posibilă fără reprezentări. Pe baza unor experienţe anterioare, ea creează „reprezentări" ale unor obiecte care nu există în realitate.

Mecanismele prin care oamenii interpretează imaginile senzoriale au mare importanţă pentru comunicare, indiferent de nivel şi natură, în învăţământ, politică, artă, management, marketing şi acţiune comercială. Numele unei mărci, aspectul unui ambalaj, design-ul unei etichete, ca şi nivelul unui preţ pot induce comportamente de cumpărare diferite unor consumatori diferiţi.

Câteva din legile psihologice generale ale sensibilităţii umane pot fi aplicate cu succes în practica comunicării umane, în special, în negocieri şi diplomaţie, în creaţia publicitară, în design-ul produselor, ambalajelor şi etichetelor, în amenajarea magazinelor, standurilor, vitrinelor, rafturilor etc.

Imaginile

Rezultatul proceselor de percepţie mai mult sau mai puţin repetate este reprezentarea mentală, construirea unor imagini şi memorarea lor.

Imaginea este obiectul sau fenomenul perceput prin simţuri, mai mult sau mai puţin fidel cu realitatea. Imaginea este reflectarea în conştiinţă a realităţii sau a ficţiunii, pe baza senzaţiilor şi reprezentărilor mentale.

Un exemplu tipic pentru acest concept este aşa-numita *imagine* publică, care operează în marketing, modă şi politică. Concept esenţial pentru comunicarea de marketing, *imaginea de marcă* constituie *ansamblul reprezentărilor pe care consumatorii le deţin cu privire la un produs, o marcă, o întreprindere, un magazin, o persoană sau o idee.*

Cunoaşterea mecanismelor perceptuale face posibilă înţelegerea unuia dintre conceptele şi instrumentele subtile ale marketingului, imaginea de marcă. Ea este un ansamblu de atribute ale produsului, producătorului, firmei, ambalajului, etichetei, formei, gustului, culorilor, forţelor de vânzare. Când spunem *„săpunul FA arată bine, miroase plăcut, dar este scump"*, de exemplu, deja avem în vedere trei atribute : aspectul, mirosul şi preţul.

Pe piaţă, imaginea de marcă devine un reper central. În jurul său cristalizează atitudinile, credinţele, opiniile şi predispoziţiile consumatorului. Imaginea creează ataşament şi fidelitate sau respingere şi disociere. Alte repere importante altădată, precum *numele, producătorul, ţara de origine*, sunt complet înglobate în imaginea de marcă.

Imaginea de marcă poate deveni proprietate intelectuală transmisibilă, o dată cu concesionarea mărcii şi, deci, o formă specială de capital. Licenţa unei mărci de succes poate urca la milioane de dolari. Aspectele juridice ale contrafacerilor şi folosirii frauduloase a imaginii de marcă pot fi cu totul imprevizibile.

Cu ani în urmă, de exemplu, Coca-Cola a chemat în judecată un producător belgian de lapte pentru simplul fapt că, într-un clip publicitar propriu, a folosit un pahar de lapte identic cu cele folosite anterior în clipurile Coca-Cola, fără a cita sau preciza într-un alt mod acest lucru. Acuzaţia era aceea că se foloseşte imaginea publică dobândită de paharul Coca-Cola, în avantajul producătorului de lapte. Cel care a pierdut procesul a fost belgianul.

Poziţia relativă a unei mărci poate fi vizualizată sub forma unei *hărţi perceptuale* a consumatorului colectiv, hartă care cartografiază şi *poziţionează*, unele faţă de altele, imaginile particulare ale mărcilor şi produselor.

O hartă perceptuală corect elaborată permite identificarea mărcilor concurente, a segmentelor de piaţă aglomerate şi, în special, a *nişelor*, adică a acelor segmente de piaţă încă neocupate de mărcile existente.

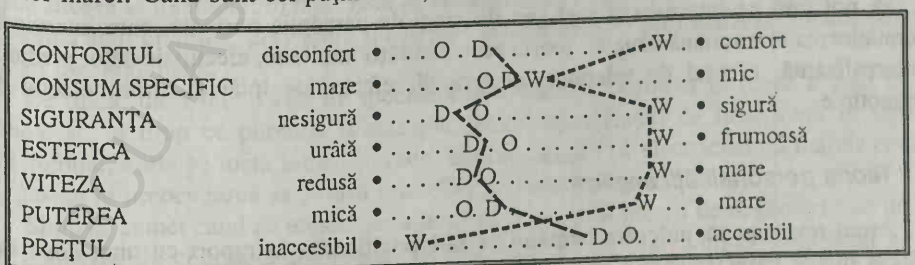
Pentru a stabili structura comparativă a imaginilor de care se bucură două sau mai multe mărci şi pentru a construi hărţile perceptuale ale acestora, există metode specifice. Una dintre acestea se bazează pe:

- identificarea criteriilor sau atributelor după care consumatorii compun şi recompun imaginea mărcii. Acest lucru este posibil prin anchete de opinie, prin teste proiective şi prin observarea directă a comportamentului consumatorilor,
- alegerea criteriilor sau atributelor relevante pentru o analiză discriminatorie a imaginilor de marcă şi
- trasarea unei hărţi sau a unei diagrame a percepţiilor. Cea mai frecvent folosită este diagrama diferenţialei semantice.

Între instrumentele de evaluare a imaginii de marcă, mai uzuale sunt diagrama semantică şi harta perceptuală.

Diferenţiala semantică

Diferenţiala semantică sau, mai corect, diagrama diferenţialei semantice este o metodă de evaluare a imaginii (mărcii, firmei, persoanei publice etc.) care se bazează pe fixarea nivelului perceput al criteriilor şi atributelor imaginii, pe o scară bipolară, trasată între două valori extreme, doi poli. La unul dintre capetele scării este fixat nivelul minim (rău, urât, execrabil), iar la celălalt, nivelul maxim, astfel încât nivelul perceput de consumator se va situa pe o poziţie intermediară. Pe aceeaşi diagramă, pot fi evaluate imagini ale mai multor mărci. Când sunt cel puţin două, evaluarea este una comparativă.



D – Dacia, O – Oltcit, W – Volvo
NOTĂ: Diagrama propriu-zisă se obţine unind cu o linie frântă nivelurile atributelor fiecărei mărci

Fig. 7.12. – Diferenţiala semantică a trei mărci de autoturisme

În figura 7.12. este trasată diagrama diferenţială a imaginii percepute pe piaţa României, pentru trei mărci de autoturisme. Criteriile şi atributele luate în considerare sunt: confortul, consumul, siguranţa, estetica, mentenanţa, viteza, puterea şi preţul.

Harta perceptuală

O altă metodă simplă de evaluare a imaginii de marcă şi de poziţionare a mărcilor noi pe segmente de piaţă neocupate este cartografierea perceptuală. Cea mai accesibilă modalitate de cartografiere a percepţiilor consumatorilor este poziţionarea acestora în interiorul cadranelor formate prin intersecţia a două axe reprezentând, fiecare, variaţia unuia dintre atributele imaginii de marcă.

7. Erori de percepţie

Comunicarea umană poate fi mai mult sau mai puţin alterată de erori de percepţie. Existenţa acestora este inerentă fiinţei umane. Diferenţele dintre indivizi pot fi doar de grad. Nimeni nu poate fi ferit, la modul absolut, de erorile normale de percepţie; existenţa lor este legată de natura versatilă a psihismului uman, de experienţa individuală diferită de a celor cu care comunicăm, de natura stimulilor şi canalelor de comunicaţie, de ambianţa imediată, de mediul cultural şi de factorii de situaţie:

În esenţă, erorile de percepţie sunt, fie erori senzoriale, fie erori de prelucrare mentală a informaţiei şi pot fi clasificate în categorii distincte:

- erori senzoriale *normale*, datorate unor fenomene fizice obiective, precum refracţia care provoacă iluzia „bâtului frânt", atunci când este cufundat în apă. Aici intră iluziile optico-geometrice (efectul de halo) cauzate, între altele, de faptul că o suprafaţă strălucitoare pare mai mare decât una întunecată (soarele la asfinţit pare mai mare decât pe boltă, dar nu şi în fotografie);
- erori de prelucrare *mentală şi iluzii* provocate de tensiuni psihice, în special de dorinţe: la o tarabă pe a cărei firmă scrie „pene", un om flămând poate merge să ceară „pâine" (A. Cosmovici, *Psihologie generală*, Editura Polirom, Iaşi, 1996);
- erori senzoriale *patologice*, care apar la bolnavii psihici, o dată cu detaşarea de realitate. Ei au halucinaţii, văd „persoane" şi aud „voci" (în delirul de observaţie) pe care nimeni altcineva nu le vede sau aude.

Pe noi însă ne interesează acel gen de erori de percepţie normale, care intervin în comunicarea interumană uzuală: teoria personalităţii implicite, efectul de halo, predicţia autorealizantă, efectul de toleranţă/intoleranţă, efectul de întâi şi ultim, efectul de stereotipie.

Teoria personalităţii implicite

Avem tendinţa să judecăm oamenii şi să-i poziţionăm în raport cu una, două sau câteva dintre caracteristicile pe care le cunoaştem şi, desigur, în raport cu propriile noastre aşteptări:

Ştefan este activ, pasionat şi (inteligent, imbecil).
Nora este frumoasă, inteligentă şi (detestabilă, plăcută).

Eva este veselă, pozitivă și (antipatică, simpatică).
Mădălina este introvertită, rebelă și (grasă, slăbuță).

Citind afirmațiile de mai sus, avem spontan tendința de a asocia doar unele dintre atributele din paranteză. Unele par să se potrivească, iar altele nu. Aparența de coerență este dată tocmai de teoria personalității implicite.

Aceasta vizează un ansamblu de reguli de asociere a unor atribute cu altele. De pildă, despre o persoană activă și pasionată, vom gândi că este și inteligentă. În fapt, ar putea să nu fie nici o logică și nici o rațiune pentru această asociere.

Ceea ce facem în aceste cazuri, este construcția mentală a personalității implicite. Punem alături trăsături și competențe care se potrivesc una cu alta și care merg împreună.

O consecință a teoriei personalității implicite este efectul de halo.

Efectul de halo

La origine, cuvântul *halo* desemnează fenomenul optic legat de apariția unor cercuri luminoase concentrice în jurul soarelui sau lunii. Cercurile luminoase nu există, dar nouă ni se pare că le vedem.

În mod asemănător, dacă vedem o persoană foarte competentă și talentată într-un domeniu, suntem gata să-i atribuim competențe și talente în multe altele. Despre cineva care merge la biserică, vom gândi că este bun. Despre cineva care merge la universitate, vom gândi că este deștept. Despre cineva care a scris o carte, vom gândi că este cult. Aceasta chiar și atunci când nu este deloc așa.

Aura cu care înconjurăm anumite persoane nu este întotdeauna justificată. Când cineva dobândește reputație într-un domeniu, i se atribuie automat și în altele. Dar un vânzător bun nu este, automat, și un bun șef de magazin.

Efectul de halo care însoțește percepția unor persoane sau a unor grupuri este durabil și rezistent la argumente. Dacă un profesor percepe una din grupe ca fiind mai deșteaptă decât alta, atunci va acorda cu mai mare ușurință note mari în prima grupă și note mici în cea de-a doua.

Predicția autorealizantă

Numită și percepție tendențioasă, acest gen de eroare se produce atunci când ne așteptăm atât de mult să se întâmple ceva anume, încât ne forțăm să percepem așa, chiar dacă altceva se întâmplă, în fapt. Este tipul de predicție care tinde să se confirme pe sine. Ia forma unor credințe, previziuni și așteptări care tind să se autorealizeze, tocmai pentru că au fost anticipate.

De pildă, dacă într-o sală de spectacol este anunțată intrarea în scenă a unui mare comic și, în timp ce publicul îl așteaptă, intră electricianul de întreținere să repare microfonul, aproape toată lumea va râde, confundându-l pe electrician cu marele comic și găsind în preocuparea sa pentru microfon un umor autentic.

Similar, atunci când ne temem prea mult că partenerul nostru de negocieri este un as în obținerea de contracte favorabile, îl vom percepe ca atare, chiar dacă altul ar fi adevărul. Când gândim că cineva nu ne place, încă înainte de a-l întâlni, atunci când îl întâlnim căutăm, mai întâi, motivele pentru care nu ne place și, dacă le căutăm, le găsim.

Percepția tendențioasă ne poate determina să considerăm o persoană, o instituție, o piață, un contract sau un eveniment oarecare ca fiind așa cum vrem noi să fie și nu așa

cum sunt, în realitate. Gândim că cineva este furios pe noi şi vom găsi destule dovezi că aşa este şi nu altfel. În general, dacă vom căuta destul de insistent o anumită trăsătură a unei persoane, a unui produs sau a unui eveniment, vom reuşi să o găsim, chiar dacă apare foarte rar şi nu este una dintre cele caracteristice.

Cel mai adesea, predicţia autorealizantă se dezvoltă în patru secvenţe, care se implică una pe cealaltă:

1) cineva face o previziune sau construieşte o idee (preconcepută) asupra unei situaţii oarecare. De pildă, un băiat presupune că o fată anume va deveni răutăcioasă, dacă el îi va face avansuri;
2) cel care face supoziţia se comportă ca şi cum aceasta ar fi adevărată. Băiatul va fi răutăcios şi ironic cu fata pe care o va aborda, dintr-o firească reacţie de autoapărare;
3) predicţia se va realiza ca atare, drept reacţie normală la comportamentul din faza anterioară, adică fata va fi răutăcioasă pentru că băiatul este răutăcios;
4) efectul produs de cele întâmplate în primele trei secvenţe întăreşte ideea preconcepută, adică băiatul are confirmarea temerilor sale.

Efectul de toleranţă/intoleranţă

Toleranţa, îngăduinţa, indulgenţa şi blândeţea ne pot pune în situaţia de a acorda mai multă semnificaţie şi importanţă unor caracteristici pe care le considerăm pozitive şi mai puţină altora pe care le considerăm negative. Toleranţii şi indulgenţii vor putea percepe pozitiv o situaţie sau o persoană, chiar şi atunci când nu au nimic pe care să se bazeze.

Exemplul cel mai ilustrativ este cel al dragostei sau prieteniei sincere, în care percepţia este oarbă sau puternic pozitivă. Doreşti să-ţi placi iubitul sau iubita, chiar şi atunci când nu se merită. Percepţia rămâne pozitivă şi judecata tolerantă. Gândeşte-te, de pildă, la Dana sau la Ana-Maria, cunoştinţele tale. Câte nu iartă şi la câte nu închid ochii, când este vorba de prietenii lor. Toleranţa perceptuală ne permite să acordăm oamenilor o şansă, chiar şi atunci când nu o mai merită.

Intoleranţa acţionează similar, dar în sens contrar. O persoană critică şi intolerantă va accentua latura urâtă a situaţiilor, va vâna mai întâi greşelile.

Efectul de întâi şi ultim

Când cineva descrie o persoană sau o situaţie printr-o listă de caracteristici, ordinea în care prezintă caracteristicile din listă are importanţă. Una este, de exemplu, să spui că Elena este „inteligentă, muncitoare, dar încăpăţânată şi dură" şi alta este să spui „dură, încăpăţânată, dar muncitoare şi inteligentă".

Primele informaţii provoacă prima impresie, care tinde să se confirme pe ea însăşi. Informaţiile ulterioare sunt filtrate astfel încât să completeze prima impresie. Este aşa-numitul efect de întâi sau de primordialitate. În presă şi în publicitate, titlul şi head line-ul înseamnă mai mult decât corpul articolului.

Ultimele informaţii, care sunt şi cele mai recente, au iarăşi un efect mai puternic pentru că sunt proaspete. Este efectul de ultim sau de recent.

Aceste efecte trebuie luate în calcul atunci când stabilim ordinea argumentelor aduse într-un discurs. Cele mai importante trebuie plasate la început şi la sfârşit. Primul

argument trebuie să fie cel mai tare. Cele mai slabe sunt plasate la mijloc. Este ca şi cum ai deschide un joc de cărţi cu un as şi l-ai închide tot cu un as. Deschiderea şi finalul trebuie controlate.

Stereotipia şi generalizarea

Termenul *stereotipie* vine din domeniul tipografiei şi desemnează o placă care imprimă aceeaşi imagine la nesfârşit. Un stereotip psihologic sau sociologic este un gen de impresie fixă care se atribuie tuturor membrilor unui grup. De pildă, ştiut fiind faptul că militarii sunt disciplinaţi, va fi suficient să ştim că cineva este militar ca să gândim că este disciplinat. Stereotipia foloseşte şabloane şi ne împiedică să privim fiecare individ, element sau situaţie în parte. Marketerii de rea credinţă speculează acest efect atunci când propun un produs prost sub umbrela unei mărci de renume sau fac piraterie sub un nume apropiat de cel al mărcii bune („pavasoanic" în loc de „Panasonic", spre exemplu).

Fiecare dintre aceste tipuri de erori de percepţie şi, cu atât mai mult, toate la un loc pot provoca distorsiuni grave în mesajele recepţionate şi pot afecta serios înţelegerea noastră faţă de parteneri, oricare ar fi ei.

8. Percepţia extrasenzorială

Nu-i deloc un fapt banal şi neştiinţific acela că discutăm şi despre percepţie extrasenzorială. Nici nu-i o noutate; anticii au fost serios preocupaţi de formele de cunoaştere prin „revelaţie". Istoria este plină de oameni capabili să ajungă la cunoaşterea unor fapte şi evenimente situate în afara sistemului percepţiei umane normale.

Percepţia extrasenzorială priveşte fenomenul de captare şi cvasi-conştientizare a unor informaţii din mediul înconjurător, în condiţii în care excitarea normală cu stimuli tangibili a analizatorilor umani cunoscuţi este exclusă. Deşi neglijate şi disprețuite de unii savanţi, fenomenele de acest gen tind să devină o zonă de mare interes pentru cercetarea ştiinţifică. Există deja laboratoare de cercetare, cel mai cunoscut fiind cel de la Duke University (Dunhan, Carolina de Nord, SUA), fondat încă din 1930, de J.B. Rhine. Analiza statistică a datelor colectate aici mai curând confirmă decât infirmă existenţa formelor de cunoaştere paranormală. Sunt investigate fenomenele inexplicabile (cu ştiinţa şi tehnica disponibilă), unele deja confirmate, precum hipnoza, altele încă ipotetice: telepatia, clarviziunea, telekinezia, levitaţia etc. Incertitudinea apare pe fondul unor informaţii care sunt insuficient confirmate, dar şi imposibil de contestat, totodată. Cel mai adesea, ele privesc puterile „supranaturale" dobândite de unii asceţi, în urma unor exerciţii îndelungate. S-a emis chiar ipoteza că toate fiinţele umane ar fi capabile, latent, de performanţe tulburătoare, dar activarea acestora este inhibată de stilul de viaţă modern şi de confortul cotidian. Binefacerile tehnicii sunt cele care creează tot mai multe „proteze" ce limitează abilităţile naturale ale omului. De pildă, se poate presupune că telepatia este inhibată de existenţa telefonului sau a altor mijloace comode de comunicare, levitaţia este inhibată de existenţa mijloacelor de locomoţie ş.a.m.d.

În plus, se acuză insuficienta cunoaştere a creierului uman şi se speră că cercetări viitoare vor putea aduce alte progrese, astăzi de nebănuit.

9. Percepţie subliminală

O controversă misterioasă se poartă de patru decenii, în marketing, în etică şi psihologie, cu privire la comunicarea de mesaje sub pragul percepţiei umane conştiente.

Pentru că aceste mesaje iau forma unor excitaţii energetice slabe, care sunt percepute numai la nivel fiziologic şi numai de către subconştientul subiectului uman (probabil, la nivelul talamusului), fără participarea sa conştientă (la nivelul cortexului), deci fără ca subiectul să ştie acest lucru, acest tip de comunicare se numeşte *subliminală*. Percepţia subliminală sau *subcepţia* poate însemna, deci, reacţia organismului la o excitaţie captată inconştient.

Problema a fost ridicată, prima dată, în legătură cu un studiu de marketing, efectuat de James Vicary în septembrie 1957, într-un cinematograf din New Jersey. În timp ce publicul urmărea un film, pe ecran au fost proiectate două texte publicitare care sunau imperativ: *„Beţi Coca-Cola!"* şi *„Mâncaţi Pop Corn!"*. Durata mesajului era de 1/300 secunde, deci mult sub pragul absolut al văzului, dar mesajul se repeta din cinci în cinci secunde. Spectatorii nu le-au văzut şi nici n-au bănuit că erau pe ecran. Ei nu puteau realiza aceste mesaje la nivelul conştientului, dar le absorbeau undeva în subconştient aşa fel că, imediat după film, alergau înnebuniţi după Coca-Cola şi Pop Corn. Vânzările de Pop Corn au crescut brusc cu 58%, iar cele de Coca-Cola, deja mari, cu 18% (Kotler/ Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 1991).

Brusc, după acest experiment, agenţiile de publicitate, ca şi organismele preocupate de protecţia consumatorului au devenit interesate în percepţia subliminală. Spălarea creierelor şi manipularea consumatorilor, înrobirea şi robotizarea oamenilor păreau să treacă din ficţiune în realitatea cotidiană. Ca orice fenomen straniu, mesajul subliminal a îmbrăcat repede haina mistică. Biserica a declanşat o acidă campanie împotriva muzicii rock, suspectată de mesaje subliminale sataniste, care îndeamnă la violenţă, sex şi droguri (chiar şi asupra The Beatles planează suspiciuni dificil de confirmat sau infirmat). În California şi în Canada, practica tehnicilor de comunicare subliminală a fost scoasă în afara legii, în sensul că se permitea verificarea înregistrărilor muzicale, pentru a depista mesajul ascuns. Congresul SUA autoriza o echipă de psihologi să cerceteze atent fenomenul.

O altă secvenţă a isteriei subliminalului se consumă pe piaţă. Pe fondul muzicii de interior, în magazine au început să se transmită mesaje audio neinteligibile, fie datorită vitezei mari de redare, fie frecvenţei diferite, fie datorită unor tehnici speciale de bruiere. Conţinutul acestora era de genul: *„cumpăraţi X"* sau *„Nu furaţi! Hoţul este prins"* etc. Pe fondul luptei concurenţiale, un post de radio din Seattle inserează în emisiunile sale muzicale mesaje subliminale de genul *„Programele TV sunt plicticoase"*. Canalele TV (Expando-Vision) încep să transmită flash-uri subliminale cu durata de până la 1/30 secunde, intercalate de computer, la intervale de 2,5 minute. Încercînd să influenţeze comportamente umane, în scop psihoterapeutic, lansează mesaje de genul: *„Sunt hotărât"*, *„Sunt zvelt"*, *„Mănânc puţin"* etc.

Ulterior, s-a afirmat că experienţele reuşite la New Jersey sunt irepetabile. Ele nu mai pot fi reproduse pe baze ştiinţifice. Controversele s-au mai atenuat, dar problema a rămas deschisă.

Prin anii '60, J. Brunner lansa conceptul de „new look", care însemna o nouă orientare în psihologia percepţiei. În anii '70, H. Erdelly argumenta necesitatea abordării

ştiinţifice a procesării inconştiente a informaţiei. Două mari probleme rămâneau neclare în abordarea „cunoaşterii inconştiente" :

1) Are loc o prelucrare semantică inconştientă a stimulilor subliminali?
2) Procesările inconştiente au consecinţe comportamentale, care fac posibilă manipularea?

Un experiment revelator pentru nivelul de procesare semantică subliminală a fost cel al lui R. Fowler (1981). Mai întâi, el a expus subiecţii la un stimul subliminal, format din cuvântul ADĂPOST. Apoi, pe un ecran a expus cuvintele HOTEL şi CARTE. Subiecţilor li s-a cerut să spună care cred ei că este cuvântul cu semnificaţie similară cu stimulul subliminal. Între 95 şi 97% dintre membrii loturilor experimentale au dat răspunsul : HOTEL.

Într-un alt experiment (P. Wakins) a demonstrat că un mesaj subliminal vizual de genul „Bea Coca-Cola ! " poate creşte semnificativ senzaţia de sete (o dublează), dar nu neapărat pentru Coca-Cola.

Concluzia a fost aceea că mesajul subliminal este procesat, inclusiv semantic, dar prelucrarea este incompletă, imprecisă şi vizează doar sfera semantică a stimulului. La întrebarea dacă putem fi manipulaţi prin expunerea sistematică la stimuli subliminali, nu s-a dat un răspuns clar. Nici 100% DA, nici 100% NU. Deoarece procesarea semantică a mesajului subliminal vizează doar familia semantică căreia îi aparţine respectivul mesaj, şi nu semnificaţia sa individuală, subliminalul poate favoriza, cel mult, o clasă de comportamente, dar nu poate induce un comportament specific, particular.

S-a demonstrat însă că aspiraţiile şi aşteptările subiecţilor, ca şi înclinaţiile lor înnăscute pot fi stimulate de percepţia subliminală.

În ceea ce priveşte influenţa subliminalului asupra aşteptărilor şi aspiraţiilor subiecţilor, un experiment al psihologului Anthony Greenwald pare a fi edificator. El a convocat două grupuri de subiecţi. Cei din primul grup doreau să-şi îmbunătăţească memoria, iar cei din grupul al doilea doreau să-şi îmbunătăţească imaginea de sine. Ambele grupuri au ascultat casete cu mesaje subliminale corespunzătoare propriilor aşteptări. În secret însă, Greenwald a schimbat casetele între ele. După câteva şedinţe, subiecţii au făcut progrese semnificative. Concluzia a fost aceea că subiecţii s-au autosugestionat în sensul propriilor aspiraţii şi că acestea antrenează procesări inconştiente independente.

În ceea ce priveşte accentuarea înclinaţiilor înnăscute prin mesaje subliminale, este demn de menţionat experimentul lui Steven Neuberg, din 1988. El a lucrat tot cu două grupuri de subiecţi, între care primul cuprindea pe cei cu înclinaţii spre toleranţă şi cooperare cu semenii lor, iar al doilea, pe cei animaţi de spiritul de competiţie şi agresivitate. Primilor le-au fost proiectate mesaje subliminale centrate pe spiritul de cooperare, iar următorilor mesaje centrate pe spiritul de competiţie. Apoi, toţi subiecţii au fost puşi să joace roluri ce presupuneau atât cooperarea, cât şi competiţia. Rezultatul a fost acela că indivizii cooperanţi deveniseră şi mai cooperanţi, iar cei competitivi şi mai competitivi. Apoi, Neuberg a inversat filmele cu mesaje subliminale, dar rezultatele au fost aproape nule. Concluzia a fost aceea că mesajele subliminale pot influenţa semnificativ doar atunci când îndeamnă subiectul la un comportament către care acesta are deja o predispoziţie şi înclinaţie firească, înnăscută.

În linii mari, se poate admite că mesajele subliminale nu au, nici pe departe, puterea care li se atribuie, iar isteria şi psihoza întreţinute pe seama lor nu sunt justificate decât de dorinţa de a avea vânzări mari la casetele audio şi video.

În 1974, Wilson Bryan Key lansează la New York o carte intitulată *Seducţia Subliminală* (*Subliminal Seduction*), în care încearcă să relanseze chestiunea comunicării subliminale şi să probeze că, în special, publicitatea practicată de televiziunea comercială manipulează consumatorii.

Practicile comunicării subliminale continuă să fie abordate mai mult sau mai puţin ortodox. În 1988, de exemplu, în plină campanie electorală pentru alegerile prezidenţiale din Franţa, pe genericul jurnalului transmis de canalul Antenne 2, a fost inserată imaginea subliminală a lui Francois Mitterand (Dubois, B., *op. cit.*, p. 55).

În orice caz, manipularea prin mesaje subliminale este studiată serios şi discret de creatorii de publicitate, care sunt, adesea, şi buni psihologi. Aceasta, cu toate că nu există dovezi concludente cu privire la influenţarea comportamentului consumatorului prin mesaje subliminale. Se pare că, pe de o parte, mesajul publicitar nu are atâta putere câtă îi atribuie criticii săi, iar pe de altă parte, nu este nici atât de inofensiv, încât să fie tolerat de lege şi morală. Desigur, mesajul subliminal n-ar putea promova de fiecare dată un produs sau o marcă, dacă acestea sunt lipsite de calitate sau nu sunt sprijinite de distribuţie şi preţ.

Ideea după care publicitatea subliminală ar putea manipula consumatori nevinovaţi a fost adesea ironizată. *„Noi nu reuşim să-i convingem să cumpere, cu clipuri publicitare de 30 de secunde. Cum am putea-o face în altele de numai 1/300 secunde ?"*, au obiectat creatorii publicitari (Kotler/Armstrong, *op. cit.*, p. 135).

Agenţiile de publicitate caută să ocolească şi să evite discuţiile asupra publicităţii subliminale, dar criticii lor revin mereu cu noi argumente şi chiar cu unele dovezi privind folosirea tehnicilor aproape de subliminal, în televiziunea comercială.

Adevărul este acela că tot mai mulţi consumatori reacţionează cvasisubconştient la acţiunea reclamelor profesioniste. La copii, fenomenul este evident.

Oricât ar înota prin canale TV şi prin benzi radio, consumatorul nu se mai poate sustrage cu uşurinţă mesajului publicitar. Efectul de zapping apare ca o reacţie de protecţie şi revoltă. Prin cele mai neaşteptate tehnici vizuale şi acustice, consumatorii sunt mereu captaţi şi repuşi în stare de recepţie. Atitudinile şi intenţiile lor sunt deviate mereu, fără ca ei să fie cu adevărat conştienţi de aceasta.

10. Percepţia la limita subliminalului

Agenţiile de publicitate apelează tot mai frecvent la psihologi şi neuropsihologi, cu scopul nedeclarat de a dezvolta alte şi alte tehnici de manipulare psihologică în creaţia publicitară, la graniţa dintre subcepţie şi percepţia normală. Între acestea, amintim: confuzia deliberată, creaţia naivă, rafala, automatismele perceptuale şi hipnoza de scurtă durată.

Confuzia deliberată

Conform acestei tehnici, în structura clipului sau spotului publicitar, sunt generate în mod deliberat dubii şi situaţii confuze. Acestea au rolul de a solicita o încordare a atenţiei.

Mecanismul este extrem de simplu: atunci când nu înţelege un cuvânt sau când o frază este neinteligibilă, spectatorul face un efort de concentrare a atenţiei şi ridică

privirile spre ecranul televizorului. Exact în acel moment, când barierele de protecţie ale creierului sunt deschise, el primeşte în plin mesajul publicitar. Asta este tot. Ideea era ca, printr-un truc banal, mesajul să fie expediat la ţinta pregătită să-l primească.

Puţină lume ştie că firma unui hotel este reţinută mai uşor, culmea!, atunci când lipseşte sau nu se aprinde o literă.

Creaţia naivă

Această strategie publicitară foloseşte tehnici şi tehnologii dintre cele mai avansate, pentru a realiza producţii audiovizuale dintre cele mai naive, eventual filme publicitare în genul cinecluburilor pentru copii. Paradoxal, acestea au darul de a face ca privirea să rămână pironită pe ecranul televizorului, fără a înţelege cu adevărat ce se întâmplă. Imaginile şi spoturile sonore se succedă rapid fără nici o logică sau legătură aparentă între ele. Se spală unele pe altele şi trezesc nedumerire şi încordare, captând şi reţinând atenţia până la mesajul final. Un exemplu din această clasă este clipul Coca-Cola în care un anume Henderson este mâncat de un extraterestru infiltrat în echipajul navei.

Tehnica rafalei (rapid fire)

Este folosită sub forma unor tiruri şi cascade de sunete şi imagini. Acestea se succedă fulgerător, la limita capacităţii de înregistrare şi interpretare a spectatorului. Efortul de a le înregistra, totuşi, se declanşează spontan, ca un act reflex, fără controlul conştientului. Atenţia este mărită brusc şi concentrată aproape involuntar asupra mesajului care se imprimă aproape automat.

Un bun exemplu, ilustrativ pentru acest truc publicitar, au fost reclamele mărcii Pontiac, în SUA, care, în structura clipurilor şi spoturilor, au inserat rafale de mitralieră. Cea mai scurtă rafală era de 0,25 secunde, iar cea mai lungă, de 1,5 secunde. Efectul de provocare a atenţiei a fost destul de puternic. Mesajul a fost înregistrat uşor şi reţinut timp îndelungat în memoria unui număr mare de americani (Kotler/Armstrong, *op. cit.*, p. 135). Efectul de lungă durată vine, probabil, din faptul că, bombardând brusc ochii şi urechile spectatorului cu imagini şi sunete neaşteptate, mesajul este transmis către creier ca o undă de şoc.

Automatismele perceptuale

Una dintre tehnicile cele mai populare şi viclene, aceasta se bazează pe transmiterea de sunete şi imagini având conotaţii speciale pentru afectivitatea umană. Scâncetul unui copil în depărtare, claxonul sau scrâşnetul frânelor unui camion în apropiere, alarma de incendiu, clipitul semaforului, sirena poliţiei şi ispitele sexuale sunt mesaje care, prin conotaţiile lor, declanşează anumite automatisme perceptuale ale sistemului nervos. Cel mai adesea, ele nu pot fi ignorate pur şi simplu. Spectatorul îşi întrerupe reflex ceea ce are de făcut, pentru a prelua mesajul.

Căutând sunetul cel mai potrivit pentru captarea afectivităţii şi atenţiei spectatorului, creatorii de publicitate sunt, adesea, cinici şi necruţători. În reclamele produselor stomatologice cu marca Nuprin, în SUA, s-a folosit ca fundal sonor scrâşnetul frezei dentare şi gemetele pacientului. Acestea evocau şi rechemau în memorie propria experienţă privind durerile de dinţi şi scaunul dentistului.

Cea mai largă răspândire şi eficacitate o au sunetele şi imaginile cu conotaţii erotice şi sexuale. Lor le urmează cele legate de instinctul de agresivitate umană. Au un impact greu de reprimat asupra afectivităţii consumatorului, stimulând puternic atenţia, imaginaţia şi memoria. Factura puternic hedonistă a acestora asigură, de regulă, o audienţă mult mai largă decât cea mărturisită în anchetele de opinie.

Hipnoza de scurtă durată

Creaţia publicitară contemporană merge şi mai departe. Tot mai frecvent, se apelează la tehnici psihologice bazate pe hipnoza de scurtă durată a spectatorului. Uneori, efectul de hipnoză se produce fără intenţia agentului publicitar.

Efectul de hipnoză de scurtă durată poate fi provocat prin procedee aparent nevinovate precum repetiţia de sunete, de cuvinte şi de fraze scurte. Clipurile cu muzică rap sunt concludente din acest punct de vedere. Fascinaţia aparent inexplicabila vine şi din banala repetiţie de cuvinte şi fraze.

Cel mai frecvent, efectul de hipnoză de scurtă durată în producţia publicitară este obţinut prin flash-uri scurte şi prin sunete şi imagini pulsatorii. Logos-urile scânteietoare, combinate cu repetiţia de cuvinte şi fraze au efecte asemănătoare. Ele sunt efectiv capabile să pună spectatorul în dificultate. Mecanismele şi filtrele percepţiei normale sunt ocolite sau escaladate. Consumatorul preia mesajul fără să-şi dea seama şi acţionează după voinţa creatorului de publicitate, convins fiind că este manifestarea propriei sale voinţe.

Tehnicile prezentate sunt tipice pentru ceea ce s-ar putea numi comunicare aproape de subliminal. Două aspecte pot fi remarcate cu uşurinţă: inventivitatea şi rafinamentul creatorilor de publicitate şi maniera nu tocmai ortodoxă şi loială în care poate fi influenţată decizia de cumpărare a consumatorului.

BCU IASI / CENTRU UNIVERSITAR

Capitolul VIII

LIMBAJUL TRUPULUI

1. „Legile" limbajului trupului
2. Criterii de evaluare
3. Postura trupului
4. Mimica
5. Gestica
6. Semnalele trupului în negocieri

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Fiecare gest este asemenea unui cuvânt, iar un cuvânt poate avea mai multe înţelesuri. Perspicace este acel om care poate citi «propoziţiile» trupului."

(Allan Pease)

Atunci când treci pe lângă cineva care te-a supărat fără să saluţi şi te prefaci că nu-l vezi şi nu-l auzi, comunici tocmai faptul că nu vrei să comunici (cu el). Trupul şi gesturile „spun" ceea ce nu vrei să spui.

Fie că vrem, fie că nu, fie conştientizăm, fie nu, totul în noi comunică: trupul, gesturile, distanţa, ochii, tensiunea musculară, culoarea obrajilor, mirosul, ritmul respiraţiei sau pulsul inimii.

Limbajul trupului transmite mesaje mai uşor şi mai rapid decât cuvântul. O face prin postură, fizionomie, mimică, gestică, voce, distanţe. Înainte, în timpul şi dincolo de cuvinte, limbajul trupului poartă un imens bagaj de stimuli procesaţi predominant la nivel hormonal. Este forma de comunicare cea mai răspândită în lumea plantelor, animalelor, ca şi a oamenilor.

Eu sunt corpul meu

Occidentalul spune mai curând „am un corp", în timp ce orientalul spune: „Eu sunt corpul meu". Pare a fi vorba de o alegere culturală fundamentală între voinţa-de-a-avea şi voinţa-de-a-fi (V. Birkenbihl, *Semnalele corpului*, Gemma Press, Bucureşti, 1999, p. 76).

Cu cât prima orientare este mai puternică, cu atât mai puţin, se pare, omul percepe raţiunea sa de a-fi-în-lume. Acest fapt se răsfrânge şi asupra înţelegerii semnalelor pe care le emite propriul său corp. Când omul nu-şi mai înţelege trupul său, ajunge să resimtă lipsa armoniei şi a păcii interioare. Nu mai poate fi împăcat cu sine. El nu mai este corpul său, ci doar are un corp pe care tinde să-l neglijeze. Unei persoane care nu devine conştientă de semnalele emise de limbajul propriului trup îi va fi greu, dacă nu chiar imposibil, să perceapă şi să interpreteze satisfăcător semnalele emise de trupurile altor persoane. De pildă, în limbajul trupului, gestul de a muşca buzele poate semnifica nervozitate şi disconfort. Pentru a înţelege cu adevărat acest lucru, am nevoie să percep eu însumi acest semnal în momentul în care îl emit. Înregistrez cât mai exact ceea ce simt în acel moment. Abia după aceea voi putea presupune ce simte cu adevărat altcineva care îşi muşcă nervos buzele.

1. „Legile" limbajului trupului

În descifrarea şi interpretarea limbajului trupului, eroarea este mereu posibilă. „Legile" limbajului trupului au strania însuşire că nu există cu adevărat. Şi totuşi...

Limbajul trupului are întotdeauna valoarea comunicativă. Mesajele există permanent, dar nu pot fi citite întotdeauna cu precizie şi la timp. Orice grabă în interpretarea semnalelor izolate sau ambigue emise de trup poate conduce la concluzii false. Adesea, în graba noastră de a le descifra, comitem erori grave de interpretare.

Limbajul trupului este confuz şi nesigur. Este greu să deosebim semnalele aroganţei de cele ale timidităţii, de pildă. Este rar să putem „citi" pe cineva dintr-o privire. Dar nu este imposibil.

Descifrarea limbajului trupului se bazează pe metoda încercării şi erorii. Un semnal izolat nu are suficientă forţă de expresie. În „lectura" trupului este absolut necesar să verificăm ipotezele formulate pe baza percepţiei unor semnale izolate, să ne asigurăm că ele se confirmă unele pe altele, să controlăm dacă au într-adevăr semnificaţia ce li se atribuie. Dacă alte semnale contradictorii sunt ignorate, semnificaţia atribuită primelor poate fi eronată. Controlul interpretării poate fi făcut prin întrebări, prin tăcere şi răbdare.

Limbajul trupului rămâne oarecum independent de interlocutor şi permite transmiterea unor mesaje în timp ce acesta vorbeşte, scrie sau afişează un comportament neutru. De pildă, fără a întrerupe în mod explicit vorbitorul, îl putem totuşi descuraja manifestând o nedumerire politicoasă în expresia feţei şi clătinând capul orizontal. Din contra, îl putem încuraja să continue printr-un zâmbet sau un semn aprobator, făcut prin clătinarea verticală a capului. Puterea şi eficacitatea mesajului trupului vin din subtilitatea sa.

Limbajul trupului exprimă atitudini, emoţii şi sentimente mai curând decât concepte şi idei. El acţionează la nivelul comunicării analogice şi are un suport mai curând hormonal decât neuronal.

Limbajul trupului leagă limbi şi culturi diferite, în sensul că are, adesea, aceleaşi semnificaţii aproape oriunde în lume. Expresia corporală a fericirii sau a tristeţii, a satisfacţiei sau a mâniei, a acordului sau dezacordului transcende culturile şi limbile pământului.

Limbajul trupului poartă totuşi o puternică amprentă culturală şi socială. Multe gesturi şi posturi ale corpului trădează aria socio-culturală în care individul a trăit sau trăieşte în prezent. În timpul războiului, de pildă, unii agenţi americani infiltraţi în Germania s-au deconspirat prin „stilul american" în care mâncau sau stăteau pe scaun, cu picioarele pe masă.

2. Criterii de evaluare

Fără îndoială, există numeroase manifestări şi semnale corporale înnăscute. Puii mamiferelor, ai primatelor, ca şi ai omului, de pildă, manifestă imediat după naştere tendinţa gestuală de a suge. Expresia zâmbitoare a feţei copiilor născuţi orbi sau surzi există independent de orice învăţare sau copiere. Când sunt fericiţi, oamenii zâmbesc, iar când sunt supăraţi se încruntă sau devin posaci. Scrâşnetul dinţilor sau rânjetul

semnifică ostilitate sau iminenţa unui atac. Astfel de gesturi sunt universale, iar originea lor poate fi urmărită până în trecutul primitiv al omului. Practic, nu au nevoie de decodificare şi interpretare.

Pentru „lectura" a numeroase alte semnale emise de trup în comunicarea umană este nevoie de o anumită sistematizare a unor criterii de evaluare. De regulă, acestea sunt grupate în cinci registre: distanţa, vocea, postura, mimica şi gestica.

Distanţa

Fiecare tip de relaţie interumană presupune anumite reguli de organizare a spaţiului şi a distanţelor interpersonale. Este vorba de semnificaţia distanţei pe care o păstrăm faţă de alţii, faţă de animale sau de obiecte, ca şi de mişcările bruşte care modifică aceste distanţe. Asupra acestui registru al limbajului corpului nu mai avem de adăugat ceva în plus faţă de cele arătate în capitolul privind „proxemica în afaceri".

Vocea

Prin criteriul „vocii", în limbajul trupului înţelegem toate manifestările vocale care însoţesc vorbirea (volum, ton, ritm, accent, pauze), fără a avea în vedere conţinutul semantic al cuvintelor rostite. Tot aici sunt incluse şi manifestările vocale complet lipsite de conţinut verbal, cum ar fi tusea, râsul, oftatul, geamătul sau plescăitul din limbă. Asupra acestui registru al limbajului corpului nu mai avem de adăugat ceva în plus faţă de cele arătate la limbajul paraverbal.

3. Postura trupului

În cadrul acestui registru al limbajului trupului avem în vedere atât ţinuta pe care o persoană o adoptă în mod obişnuit sau într-un moment anume, cât şi mişcările care modifică sau influenţează poziţia corpului. Poate fi vorba de aplecarea înainte sau înapoi, de trecerea greutăţii corpului de pe un picior pe altul, de balansul trupului, de linia coloanei, a gâtului şi capului, în poziţia în picioare, aşezat, culcat, picior peste picior etc. Linia trupului, a coloanei, a umerilor şi a gâtului au cota lor de importanţă. Modul în care ne plecăm către partener sau ne distanţăm de el transmite disponibilitate sau nepăsare. Faptul că cineva stă aşezat în prezenţa altei persoane transmite semnale de dominare, de pildă. În grup, postura trupului indică raporturi de dominare, egalitate sau umilinţă, însoţite sau nu de cedarea controlului şi teritoriului. Capul plecat şi umerii căzuţi semnalează obedienţă, inferiorizare, slăbiciune sau timiditate. Postura dreaptă, capul sus sau lăsat pe spate indică mulţumire de sine. Încordarea şi rigiditatea trădează teama.

Bine înfipt pe picioare

Atunci când spunem despre cineva că este „bine înfipt pe picioare" avem în vedere, la modul propriu, ţinuta sa exterioară. Lăsăm însă să se înţeleagă că este un tip de neclintit şi sub aspectul personalităţii sale, sub aspectul ţinutei interioare. Despre acea persoană gândim că este bine clădită fizic, dar şi stabilă psihic, „cu picioarele pe pământ", greu de dezechilibrat cu un „ghiont" emoţional minor.

Aceasta ar putea fi o primă dovadă intuitivă a existenţei unei corelaţii între postura trupului şi ţinuta interioară a unei persoane. Cel care stă bine pe picioarele sale are şanse mari să fie stabil emoţional şi echilibrat sufleteşte.

În picioare

Cu cât o persoană stând în picioare se ţine mai drept, cu atât suntem mai înclinaţi să credem în verticalitatea ţinutei sale morale, în demnitatea, onestitatea şi în echilibrul său psihic. Cineva slugarnic sau nesigur are tendinţa de a sta mai aplecat, de a se înclina în faţă şi de a privi de jos în sus. Din contra, cineva arogant şi încrezut manifestă tendinţa de înclinare spre spate şi de a privi de sus în jos. Totuşi, acest prim semnal emis de postura trupului nu poate fi judecat izolat de altele; o persoană înaltă poate fi uşor înclinată în faţă, pentru că este înaltă, şi nu pentru că este umilă, de exemplu. Ca excepţie de la reguli, poziţia de „drepţi" este una de primire a unei comenzi.

Cineva care strânge umerii, trage capul între umeri şi se ascunde în spatele braţelor încrucişate emite semnale de închidere sau apărare. Instinctiv, face gestul străvechi de a-şi apăra carotida. O astfel de persoană, într-un astfel de moment, va purta dosarul sau poşeta ca pe un scut care-l apără. O persoană deschisă şi sigură pe sine deschide larg braţele sau poartă dosarul sub braţ. Totuşi, cineva timid şi speriat poate emite false semnale de înfumurare, pentru a indica cât de „sigur pe sine" şi „stăpân pe situaţie" este.

Ca regulă generală însă, postura dreaptă reflectă atitudine deschisă, siguranţă, dar şi flexibilitate. Oricând se poate înclina în ambele direcţii, în funcţie de împrejurări.

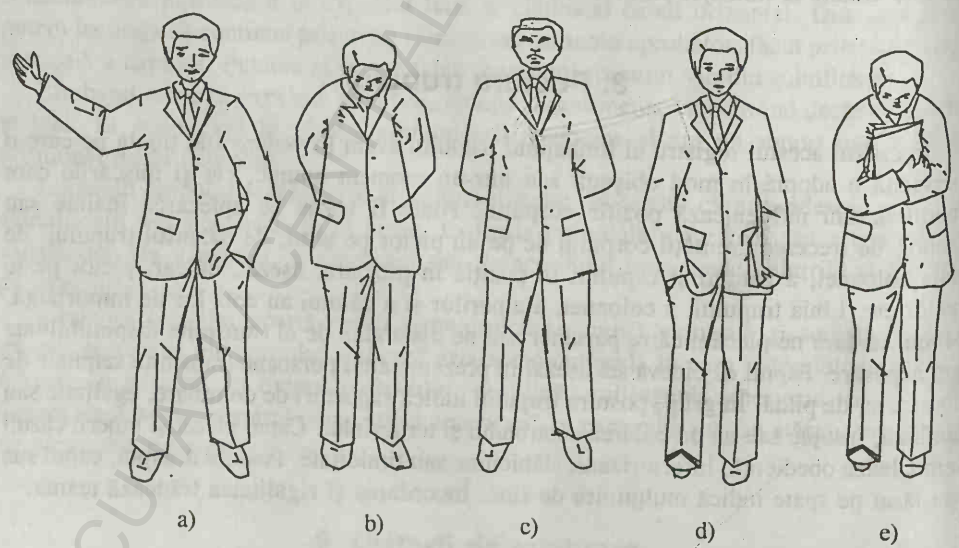


Fig. 8.1. – Corpul stând în picioare şi în mers: a) atitudine deschisă; b) atitudine defensivă, umilă; c) atitudine arogantă; d) mers sigur; e) mers defensiv

Este important de observat şi dacă o persoană în picioare este în căutarea unui sprijin sau reazem, ce poate fi un perete, o tribună, o masă sau altceva. Cei care stau liber se simt mai siguri şi mai bine înfipţi pe picioare, la propriu şi la figurat. Cei care se află mereu în căutarea unui reazem se simt vulnerabili.

Un alt aspect caracteristic pentru poziţia stând în picioare priveşte balansul pe vârfuri şi călcâie, legănatul şi agitaţia sau tremurul, care semnalează nelinişte, teamă şi agitaţie interioară.

În sfârşit, semnale importante se mai pot extrage şi din limbajul distanţelor.

În mers

Aproape tot ceea ce am consemnat la poziţia stând în picioare rămâne valabil şi pentru mers. Mersul rigid şi încordat semnalează încordare interioară. Mersul elastic şi degajat semnalează contrariul. Direcţia precisă de mers pe direcţia privirii spune alte câteva lucruri interesante. Persoanele deschise, extravertite au obiceiul de a privi înainte, în direcţia de mers şi direct către ceea ce le iese în drum. În schimb, persoanele introvertite, închise şi reflexive au tendinţa de a merge cu capul plecat, fără a privi direct obstacolele ce le ies în cale.

Mersul „de cocostârc", care împinge genunchiul înaintea labei piciorului, trădează precauţie şi nesiguranţă. Seamănă cu mersul soldatului pe un teren minat. Nu păşeşte cu îndrăzneală şi siguranţă, pentru că ar putea sări în aer.

Mersul îndrăzneţ, cu laba piciorului aruncată înaintea genunchiului, semnalează siguranţă şi putere. Tinde să ocupe mai mult spaţiu. Aşa merge cineva care ştie precis ce vrea şi către ce anume se îndreaptă, cineva care se grăbeşte spre un ţel precis. Din contra, mersul şovăielnic semnalează stare de confuzie, indecizie sau lipsă de luciditate.

Pentru a înţelege tipul de relaţie existentă într-un cuplu, poate fi relevantă observarea atentă a mersului în doi. Se poate sesiza egoismul celui căruia nu-i pasă de celălalt, care nu poate ţine pasul şi ritmul sau care rămâne în urmă sau o ia înainte. Totodată, ca şi la dans, se poate sesiza măsura în care cei doi vor şi pot să se sincronizeze. Distanţa dintre ei transmite alte semnale importante. La mersul în grup, problema se pune la fel.

Poziţia şezând

Cel mai adesea, comunicarea interumană se desfăşoară în poziţia şezând, iar interpretarea semnalelor specifice poate fi de mare importanţă.

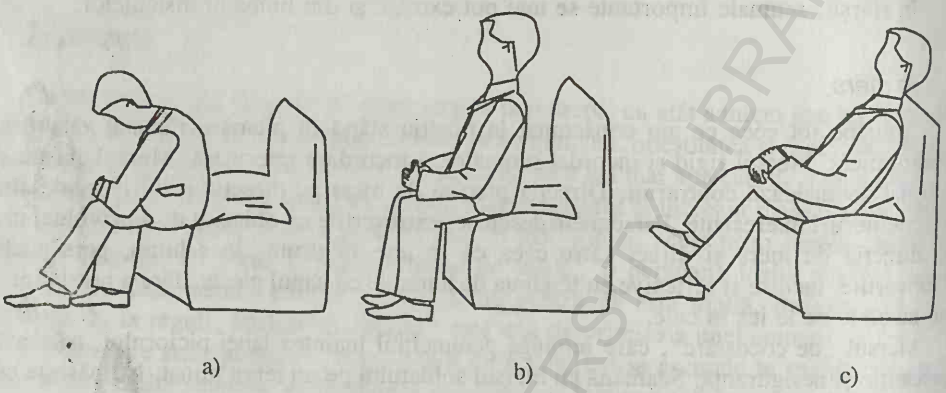
Un prim indiciu semnificativ rezultă din aprecierea rapidă a modului în care este plasat centrul de greutate al corpului: în faţa, în spatele sau deasupra bazinului.

Poziţia de fugă este aceea în care cineva stă aplecat în faţă, cu mâinile între genunchi, cu greutatea trupului concentrată în faţa bazinului şi picioarele în poziţia gata de a păşi. Este adoptată de cineva gata să se ridice şi să plece cât mai repede cu putinţă. Semnalează grabă, indispoziţie, nesiguranţă şi atitudine de fugă, în plan psihic. Dacă partenerul meu stă în poziţie de fugă e bine să aflu care sunt motivele acestei atitudini sau să închei întrevederea. Dacă obţin o schimbare de poziţie, pot continua. Totuşi, dacă cineva se apleacă brusc către partener, cu privirea aţintită înainte, semnalează că este interesat de ceea ce i se spune. Caută apropierea.

Poziţia deschisă, de „luare aminte", este aceea în care cineva, un elev de pildă, stă drept în bancă, cu mâinile pe masă, având corpul şi privirea orientate spre vorbitor. Această poziţie generează maximum de atenţie şi receptivitate din partea partenerului de comunicare. Totuşi, poate fi mimată (pentru că profesorul sau şeful o impun, de exemplu), şi nu declanşată din interior, din convingere sinceră. În acest caz, nu este relevantă.

Mimica şi privirea care însoţesc poziţia de şedere pot transmite semnalele de control necesare unei evaluări corecte.

Gestica este un alt element de control. Dacă cineva stă drept, dar are braţele încrucişate la piept sau ţine mâna peste gură, de exemplu, poziţia deschisă de şedere ca atare nu mai este relevantă. Lectura limbajului corpului cere precauţie.



a) b) c)

Fig. 8.2. – Corpul în poziţia şezând: a) poziţie „de fugă"; b) poziţie deschisă, flexibilă; c) poziţie relaxată

Poziţia rezemat este aceea în care centrul de greutate al jumătăţii de sus a corpului este deplasat în spatele bazinului. Numai o mică parte din ceea ce s-a spus în legătură cu postura arogantă în picioare rămâne valabil şi aici. În cazul poziţiei şezând, rezemat comod de spătar, cu picioarele întinse înainte, relaxat sau picior peste picior, poate fi vorba de aroganţă şi înfumurare doar rareori. Atunci, persoana are şi tendinţa de a privi de sus în jos. Cel mai adesea, această poziţie de şedere semnalează o stare de siguranţă, de mulţumire de sine, de relaxare şi comoditate. Un om încordat, neliniştit sau grăbit nu poate rămâne în această poziţie. Studiile au arătat că există persoane care, pur şi simplu, nu se pot „tolăni" cu plăcere nici la ele acasă; stau la televizor aşezate în poziţie verticală, fără să se reazeme.

Orientarea N-O

Un alt criteriu de evaluare a atitudinii unui partener de comunicare în doi sau în grup, pe durata unor întrevederi îndelungate, se referă la orientarea feţei şi a toracelui. Vera Birkenbihl (citându-l pe Franz Susmann) numeşte acest tip de orientare a trupului aflat în poziţia şezând „contact N-O".

Iniţialele N şi O vin de la cuvintele *nas* şi *ombilic*. Ideea este aceea că o persoană din grup îşi direcţionează involuntar privirea, faţa şi întreg toracele preponderent către persoana sau persoanele pe care le percepe ca fiind mai importante sau faţă de care nutreşte atitudini şi sentimente speciale. Acest semnal devine relevant în discursurile care durează cel puţin 10-15 minute.

Poziţia culcat

În timpul somnului, unii se fac ghem, iar alţii iau tot patul în stăpânire. Unii dorm pe burtă, iar alţii pe spate.

Studii întreprinse de psihiatri (Samuel Dunkell, de la Harvard, de pildă) afirmă că poziţia în care cineva doarme dezvăluie unele aspecte ale personalităţii şi dispoziţiei sale psihice. O persoană doarme în poziţii diferite şi în funcţie de stările sufleteşti prin care trece.

Poziţia de foetus, în care se doarme ghemuit, cu genunchii la gură, reflectă o atitudine închisă, defensivă, o nevoie acută de a fi ocrotit, ca şi lipsa unui punct de sprijin, în plan psihic.

Poziţia pe spate, numită şi poziţia regală, reflectă un sentiment de siguranţă şi încredere în sine, o personalitate puternică, deschisă, curajoasă, adesea imprudentă.

Poziţia pe burtă reflectă o stare de constrângere şi îngrijorare, o atitudine mai închisă şi o anumită nelinişte sau teamă.

Poziţia semi-foetală este specifică celor care dorm pe o parte, cu genunchii doar uşor traşi către piept. Este o poziţie de somn comodă şi practică. Asigură mobilitate, conservă bine căldura trupului şi protejează organele interne vitale. Cei care o preferă sunt persoane echilibrate, adaptate, practice, sigure de sine, fără probleme psihice deosebite.

4. Mimica

Mimica poate deconspira, simula sau masca emoţii, sentimente şi atitudini. Ea poate divulga mesaje contradictorii cu cele verbale. Mimica reglează comunicarea, în fracţiuni de secundă.

„Lectura" mimicii include toate semnalele pe care le putem decodifica observând atent faţa unei persoane. Roşul din obraji, paloarea sau congestia feţei sunt indicii ale unor procese psihosomatice. Transmit mesaje consistente despre ceea ce se petrece cu cineva. Forma şi trăsăturile feţei, contactul vizual, direcţia privirii, mişcările muşchilor faciali (riduri, zâmbet sau încruntare, de pildă) şi mişcările capului (înclinarea, datul din cap) sunt semnale din registrul mimicii.

Semnalele mimicii sunt cu adevărat importante şi sar în ochi atunci când vin în contradicţie cu ceea ce spun cuvintele rostite de o persoană. Atâta timp cât mimica se suprapune expresiei verbale, ele pot trece neobservate.

Fizionomia şi frenologia

Se afirmă, mai mult sau mai puţin argumentat, că poate fi „citit" caracterul omului după forma feţei, a nasului şi a gurii, adică după fizionomia sa. De studiul acestor aspecte este preocupată **fiziognomonia**. O minimă diagnosticare a caracterului onest sau pervers al cuiva, ca şi a nivelului său mental este posibilă pe această cale, cu o mare marjă de risc. Fizionomia nu priveşte expresia momentană a feţei, ci aspectul său static, înnăscut.

Controversata ştiinţă a *frenologiei*, întemeiată de Gall, afirmă chiar că se pot face aprecieri asupra caracterului unei persoane pornind de la observarea formei capului, a nasului şi a întinderii frunţii.

Dispoziţia sufletească de moment şi gradul de aprobare sau dezacord sunt uşor de evaluat pe seama expresiei momentane a feţei, a mişcării ei continue, a culorii şi gradului de congestie a tenului, a tensiunilor musculare, a zâmbetului şi încruntării. Mimica este greu de ţinut sub control şi, ca atare, oferă în mod continuu informaţii asupra reacţiei partenerului: surprindere, satisfacţie, neîncredere, furie, dezaprobare. Mişcările muşchilor feţei produc modificări ale fizionomiei care exprimă sentimente, idei şi frământări interioare de mare profunzime.

După cum susţine dr. Wren (Timothy Wren, *Seducţia*, Ştiinţă şi Tehnică, Bucureşti, 1997), există cel puţin 7000 de expresii faciale distincte. Redarea grafică simplificată a

unui simplu joc al mimicii este concludentă din acest punct de vedere. Arcuirea buzelor în sus şi coborârea sprâncenelcr exprimă blândeţe, satisfacţie şi veselie. În schimb, lăsarea colţurilor gurii şi ridicarea sprâncenelor exprimă supărare şi dezacord. Dacă simplificăm modelul feţei, reducând-o la trei linii, gura şi sprâncenele, putem ilustra o mare varietate de atitudini şi stări afective.

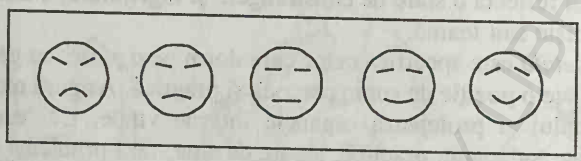


Fig. 8.3. – Linia sprâncenelor şi a buzelor în jocul fizionomiei

Ridurile orizontale ale frunţii semnalează încordarea atenţiei spre interior, teamă, uimire, incapacitate de a înţelege sau confuzie. Decodificarea precisă are nevoie şi de alte semnale ale feţei sau gesticii.

Ridurile verticale ale frunţii indică tot încordarea atenţiei, de această dată într-o direcţie precisă, spre exterior.

Privirea şi contactul vizual

Glumind numai pe jumătate, Allan Pease (*Limbajul trupului*, Polimark, Bucureşti 1995, p. 13) ne avertizează că „o femeie poate arunca o privire *ucigaşă* unui bărbat, comunicând acest mesaj, fără să deschidă gura". Poate că exagerează puţin, dar o face ca să atragă atenţia asupra forţei de expresie a privirii.

Ochii sunt „oglinda sufletului" şi, dacă vorbim cu cineva care ne place, îl privim cu nesaţ în ochi, până la 70% din timpul discuţiei. Dacă-i suntem ostili, evităm involuntar contactul vizual (se numeşte aşa pentru că pur şi simplu există, în calitate de contact fizic, rezultat din încrucişarea privirilor). Uneori, privirile se încrucişează scânteind ca nişte săbii.

Faţa şi ochii partenerului de negocieri conţin o bună parte din mesajul trupului. Un bun comunicator ştie să privească partenerul drept în ochi, dar nu fix în ochi şi nu mai mult de 50-60% din timpul convorbirii. Privitul direct în ochi nu înseamnă pupilă imobilă şi privire fixă, ci mişcare vie a privirii de la o pupilă la alta. Privirea fixă înstrăinează. (N-ar fi bine să mergi la oglindă şi să priveşti fix în ochii tăi?)

În poziţia de ascultare sunt indicate contacte vizuale de 4-5 secunde, la intervale regulate de timp. Dacă îţi este greu să stabileşti contact vizual, priveşte un punct imaginar, situat între ochii interlocutorului. În grupuri mari, este bine să priveşti, pe rând, fiecare segment de grup. În grupuri mici, când eşti prezentat, este bine să priveşti în ochii fiecărei persoane până la 5 secunde.

Pupila. În plan fiziologic, dilatarea sau contracţia pupilei este o formă de adaptare la variaţiile de luminozitate. Dar pupila se dilată sau se contractă şi la lumină constantă. În plan psihic, dilatarea pupilei este semn de ispită, bucurie şi acord. Atunci când **pupilele** partenerului de negocieri se măresc, poţi cere concesii sau poţi creşte liniştit preţul.

Pupilele unei femei se măresc atunci când priveşte bărbatul care o atrage. Jucătorului de poker i se măresc pupilele când are o „mână bună". Pupila dilatată semnifică interes şi dorinţă.

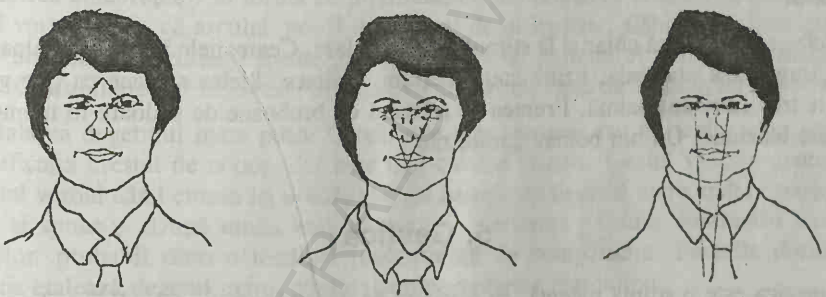
Unghiul intern al globului ocular poate fi un alt indiciu al gradului de interes faţă de partener sau faţă de ceea ce spune. Unghiul intern este, de fapt, un triunghi roşu în colţul ochiului, spre nas. Când este vizibil, pleoapa superioară este ridicată. Interesul există. Când este acoperit, interesul a dispărut sau este vorba de un dezacord. Este bine să ceri acordul cuiva atunci când îi vezi unghiul intern al ochiului.

Feluri de a privi. Există feluri de a privi, complet diferite între ele, care insinuează tipul de relaţie propusă partenerului de comunicare.

Privirea **oficială** este cea care fixează doar fruntea partenerului, un mic triunghi la rădăcina nasului, deasupra ochilor. Un ordin verbal, spus pe un ton aspru şi dictatorial, dar nesprijinit de privirea oficială poate rămâne fără efect. Dacă şeful dă secretarei un ordin sec şi aspru, privind-o cald în ochii mari sau mângâindu-i coapsele cu privirea, secretara va rămâne confuză şi va avea tendinţa să nu ia ordinul în serios.

Privirea **de anturaj** este cea care coboară de pe frunte, sub nivelul ochilor, acoperind un triunghi ale cărui vârfuri sunt ochii şi gura.

Privirea **intimă** este cea care scanează suprafeţe mari pe trupul cuiva, de la nivelul ochilor până la nivelul coapselor. Ea propune un alt tip de relaţie decât cea strict profesională.



Privire oficială Privire de anturaj Privire intimă

Fig. 8.4. – Feluri de a privi

Intensitatea şi durata contactului vizual cu interlocutorul, ca şi schimbările în direcţia privirii pot nuanţa alte dimensiuni ale relaţiei. Interesul faţă de partener este intim legat de modul de a privi. Când o persoană sau ceea ce spune ea nu ne interesează, mutăm involuntar privirea în altă parte. Privirea insistentă, cu pupilele dilatate, semnalează dorinţa de intimitate, interesul pentru ceva anume şi o manieră de a hărţui sau de a face curte. Adesea, privirea insistentă este aşteptată, chiar dorită. Nu-i rău să ştim când anume.

Ochii nu comunică izolat de restul corpului. În diverse combinaţii cu mişcarea pleoapelor, a sprâncenelor şi a mâinilor, ochii spun mai mult decât gura, care rosteşte cuvinte.

Zâmbetul

„Cine nu ştie să zâmbească să nu-şi deschidă magazin" spune un proverb oriental. Lasă să se înţeleagă nu doar faptul că un comerciant ursuz şi cinic, cu mimică plângăcioasă va avea o relaţie proastă cu clienţii, ci ceva despre personalitatea omului care nu zâmbeşte. Când zâmbim în afară, o facem şi pe dinăuntru.

„Omul care nu poate zâmbi nu este împăcat în sinea sa", spune Birkenbihl (*Semnalele corpului*, p. 121). Lui îi va fi greu să comunice cu ceilalţi şi să răspândească bună dispoziţie. În lipsa exerciţiului zâmbetului, colţurile buzelor coboară şi, în jurul gurii, apare o cută de amărăciune. În limbajul mimicii, rictusul amar din colţul buzelor este un fel de acreală. O discuţie acră lasă pe faţă acelaşi „gust".

Zâmbetul este terapeutic. Ajută la ridicarea colţurilor gurii. Trimite în interior mesaje de îmbărbătare. Chiar un zâmbet silit şi caraghios este de o sută de ori mai bun decât o grimasă chinuită. Dacă-l păstrezi pe chip 20 de secunde şi realizezi că-i caraghios, obţii un zâmbet adevărat sau râzi de-a binelea de acreala de mai înainte.

Un zâmbet comunică mai mult decât o sută de cuvinte. Destinde atmosfera, dezarmează, declanşează simpatie şi convinge, adesea, mai bine ca un discurs întreg. Nimeni nu-i atât de bogat încât să nu simtă nevoia de zâmbet şi nici atât de nemernic încât să nu-l merite. Pentru vânzători, negociatori, purtători de cuvânt, diplomaţi, agenţi de protocol şi relaţii publice, zâmbetul face parte din „meserie".

Totuşi, pentru oamenii de afaceri şi managerii duri şi intrasigenţi, a zâmbi mai rar poate fi un semnal de putere şi seriozitate.

Tenul

Pielea reacţionează chiar şi la stimuli afectivi slabi. Cearcănele închise la culoare, de pildă, sugerează oboseală, uzură sau afecţiuni cardiace. Pielea se face ca „de găină" când te trec fiori de spaimă. Fruntea se acoperă de broboane de sudoare în momentele de mare tensiune. Un om bolnav „arată rău".

5. Gestica

Kinezica este o ştiinţă recentă, cu o vârstă de doar câteva decenii. Ea nu dispune de formule magice care să decodifice limbajul trupului într-o manieră precisă şi riguroasă, ca un manual de chimie, de exemplu, dar ne poate ajuta să devenim mai conştienţi de semnificaţia propriilor gesturi, în afaceri şi în viaţa cotidiană. Registrul gesticii cuprinde mişcările trupului întreg, ale mâinilor şi degetelor, ale picioarelor, umerilor, gâtului şi capului, ca şi felul cuiva de a acţiona atunci când deschide o uşă, salută, stinge ţigara, strânge mâna, culege o scamă şi aşa mai departe. Un om bolnav gesticulează slab şi obosit.

Mâinile şi degetele

Mâinile şi mişcările lor sunt expresive şi nu pot să mintă cu uşurinţă. Amploarea şi ritmul mişcărilor acestora transmit o primă categorie de semnale.

Gesturile ample şi liniştite (gesturile mari) sunt aristocratice şi impunătoare, de mare domn sau doamnă. Reflectă patos şi grandoare. În schimb, gesturile ample, dar repezite şi febrile, reflectă agresivitate şi dorinţa de a ieşi repede în evidenţă. Sunt caracteristice ambiţioşilor, dar şi fanfaronilor, lăudăroşilor.

Gesturile şi mişcările mărunte reflectă, de cele mai multe ori, modestia, simplitatea, reţinerea şi tendinţa de a nu ieşi în evidenţă. Totuşi, cei şireţi pot recurge deliberat la ele pentru a părea modeşti şi inofensivi.

Umerii strânşi şi mâinile adunate lângă trup trădează timiditatea, nesiguranţa şi tendinţa de inferiorizare.

Direcţia gesturilor cu mâna spune alte lucruri interesante. Persoanele egoiste, de pildă, gesticulează mai mult înspre propriul lor corp. Când oferă ceva, o astfel de persoană trage mâna spre sine, de parcă ar vrea să păstreze ceea ce oferă. În general, în momentul în care o persoană se gândeşte la sine, indiferent de ceea ce spune, are tendinţa să indice cu mâinile spre piept.

Împreunarea mâinilor şi încleştarea acestora pot fi semn de încordare, frustrare şi agresivitate, dacă gestul este făcut la înălţimea pieptului sau mai sus. Pe măsură ce mâinile împreunate coboară, scade şi intensitatea încordării.

Dacă partenerul încrucişează mâinile la piept, e timpul să încetăm cu pretenţiile. Este un gest de închidere. Răbdarea s-a sfârşit. O metodă de demontare a acestui gest este oferirea unui obiect (stilou, pix, revistă, fotografie) care obligă la desfacerea barierei.

Gestul de împreunare a degetelor în formă de boltă sau de coif cu vârful în sus, în timpul negocierilor, semnalează siguranţă de sine, dar o persoană nesociabilă. Când degetele sunt împreunate la nivelul ochilor, iar partenerul este privit printre degete, gestul vădeşte aroganţă şi neîncredere în partener. Din contra, aşezarea coatelor pe masă şi îndoirea antebraţelor în forma de piramidă, cu împreunarea braţelor în dreptul gurii, fie că vorbeşte, fie că ascultă, pot fi un semnal de dificultate, slăbiciune şi nesiguranţă. Când dobândeşte siguranţă şi este gata să ia decizia, partenerul aşază ferm mâinile pe masă. Coiful îndreptat în jos este tipic mai degrabă celui gata să asculte, nu să vorbească.

Etalarea degetului mare poate fi semn de superioritate sau curtenire. Are ceva din semnificaţia crestei de cocoş, dar este mai curând pozitiv. Gestul vine în contrast cu mesajul verbal când cineva îşi prinde reverul hainei, cu degetul mare etalat cocoşeşte în afară şi spune: „După umila mea părere...". Aroganţa gestului contrazice modestia vorbelor, probabil dintr-o tendinţă inconştientă de compensare. Femeile dornice să domine etalează degetul mare, copiind comportamente masculine.

Proximitate şi poziţie

Am văzut, în capitolul despre proxemică, ce semnificaţii au distanţele la care ne plasăm faţă de interlocutor. Mesaje în plus aduc orientarea şi poziţia: în picioare sau aşezat, de aceeaşi parte a mesei („baricadei") sau faţă în faţă, cu masa între noi (adversari). Oamenii care doresc să coopereze au tendinţa involuntară de a veni mai aproape, de a se aşeza alături sau de aceeaşi parte. Cei care tind spre adversitate se aşază faţă în faţă. Este mai uşor să te certi cu oponentul de dincolo de masă. Ai observat, desigur, la şedinţe, la petreceri sau alte ocazii de acest gen, că altercaţii, ironii şi certuri apar cu predilecţie între persoanele aflate faţă în faţă, de o parte şi cealaltă a mesei. Rareori se contrazic cei aflaţi de aceeaşi latură; ei sunt de aceeaşi parte a „baricadei".

Contactul fizic

Contactul fizic, atingerea cotului, strângerea mâinii, uşoara bătaie pe spate, prinderea umerilor, a mijlocului, a braţului, a reverului sau gulerului sunt mesaje cu semnificaţii importante asupra intenţiilor de apropiere, cooperare, intimitate, posesiune sau agresivitate. Decodificate cu discernământ, pot spune multe despre atitudinile şi intenţiile nedeclarate ale partenerului. În orice caz, s-a dovedit deja că atingerea poate manipula.

Orientarea

Orientarea corpului sau a părţilor sale în raport cu partenerul poartă mesaje subtile, greu de controlat conştient. Tendinţa de a orienta corpul, privirea şi palmele deschise către partener este pozitivă pentru comunicare. Orientarea corpului şi a privirii către uşă semnalează dorinţa de a pleca. Privirea ceasului indică grabă, nerăbdare sau plictis. Întoarcerea dosului palmelor, a capului, a spatelui sau a fundului are semnificaţii ce merită nuanţate.

Mişcările capului

Poziţia capului poate spune dacă cineva ascultă, tolerează, detestă sau este indiferent. Poziţia de ascultare cu mare interes este aceea în care capul este uşor înclinat lateral. Clătinarea capului (discretă sau nu) în sus şi în jos semnifică aprobare, înţelegere, încurajare. Gestul are aceste semnificaţii aproape pretutindeni în lume (în Balcani există excepţii). Clătinarea capului la dreapta şi la stânga neagă, dezaprobă, descurajează.

Clătinarea abia perceptibilă a capului, orizontal sau vertical, poate fi un instrument de manevrare a unei runde de negocieri sau a unui interviu. În general, putem câştiga mai uşor pe cineva dacă imităm insesizabil poziţia capului său.

Manifestările ostile

Scrâşnetul dinţilor, rânjetul, pumnul strâns, capul în poziţia „împunge", mâinile încleştate, întoarcerea spatelui, congestia feţei, încordarea muşchilor gâtului, scânteierea metalică a privirii, privirea peste şi indicarea agresivă cu degetul sunt tot atâtea semne de posibilă ostilitate. Ele se regăsesc la om ca şi în lumea animală, unde se atacă cinstit, cu colţii şi cu ghearele. Gestul de a indica pe cineva cu arătătorul, având mâna închisă cu podul palmei în sus este resimţit ca o presiune psihologică.

Puterea palmei

Palma deschisă este semnul adevărului şi onestităţii. Un om sincer gesticulează, expunând palmele către partener. Ridicatul din umeri şi sprâncene, cu palmele deschise transmite, în modul cel mai nevinovat, faptul că cineva nu ştie sau nu poate face ceva anume.

Mi s-a întâmplat cândva să întreb un om, care avea un pepene în braţe, dacă ştie unde este o stradă anume. S-a uitat la mine încurcat şi mi-a cerut să ţin pepenele. Apoi, eliberat, a ridicat din umeri, cu braţele desfăcute şi palmele goale spunând: „Nu ştiu, domnule". A simţit nevoia să spună asta cu tot trupul.

Agenţii comerciali, negociatorii şi vânzătorii sunt învăţaţi să observe poziţia palmelor clientului, atunci când acesta argumentează ceva. Ei ştiu că motivele întemeiate nu pot fi expuse decât cu palmele deschise. Palma deschisă are conotaţii pozitive care, transpuse în limbaj verbal, au efecte asemănătoare cu cele ale cuvintelor: frumos, ieftin, durabil, sexy. Palma transmite şi mesaje de dominare (orientată în jos) sau supunere (orientată în sus).

Acoperirea gurii

Gestul de a acoperi gura cu mâna (vizibil la copii) indică faptul că cineva minte, spune prostii, falsifică ceva sau este surprins. La adulţi, gestul este mai rafinat; când adultul minte, mâna sa primeşte comanda subconştientă de a acoperi gura păcătoasă, dar, în ultima clipă, intervine cortexul şi face mâna să alunece peste faţă, să frece nasul, bărbia sau să atingă buzele (mai ales în cazul adolescenţilor). Banalul gest de a freca uşor nasul cu degetul arătător poate fi interpretat şi ca semn de nesinceritate, nehotărâre, atitudine ostilă sau intenţie de negare. Dacă este făcut imediat ce partenerul pune o întrebare, gestul indică dubiul cu privire la răspuns: va răspunde sau nu, va fi corect sau incorect, va alege sau nu calea morală?

Susţinerea gestuală a discursului

Susţinerea discursului verbal cu elemente non-verbale ce ţin de limbajul trupului este o altă problemă ce merită atenţie. În timp ce vorbeşte, oratorul are o anumită mimică şi pantomimă: se mişcă, dă din mâini, din cap, pune în mişcare muşchii feţei, schimbă poziţia picioarelor etc. Mişcările capului, ale corpului şi ale braţelor subliniază şi dau un înţeles mai clar cuvintelor. Mesajul trupului face parte din discurs. Totul este OK când mesajele trupului se corelează cu cele verbale. Un vorbitor poate spune ceva de genul: „Avem trei obiective importante...". Elocinţa sa creşte dacă ridică braţul, într-un gest elegant, arătând trei degete. Ulterior, va putea descrie obiectivele, indicând ordinul acestora prin numărul degetelor ridicate. Gesturile din timpul discursului sunt ca „semnele de punctuaţie" care ajută lectura unui text. În grup, gesturile permit sincronizarea vorbitorilor; o mână ridicată indică dorinţa de a interveni. Gestul cu palma în sus indică cea mai blândă invitaţie.

Există şi un limbaj magic al gesturilor de susţinere a discursului, regăsit în arsenalul euforizant şi isterizant al unor personaje charismatice: Churchill, Hitler, Juan Peron etc.

Bariera picioarelor

Asemănător cu încrucişarea braţelor, gestul de încrucişare a picioarelor poate semnifica atitudine defensivă şi de închidere. Adesea, mai ales în cazul femeilor, nu este concludent; are loc pentru că „aşa procedează o doamnă", pentru că e frig sau scaunul este incomod. Când piciorul e aşezat peste genunchi şi prins cu mâna, avem de-a face cu o atitudine rigidă, cu încăpăţânare şi rezistenţă la argumente.

Încrucişarea gleznelor, eventual însoţită de strângerea braţelor scaunului în mâini sau a aşezării pumnilor pe genunchi, este un semnal negativ de nervozitate, frică sau disconfort. Este un gest care ţine loc de „muşcarea buzelor".

Gesturi deschise sau închise

Limbajul gesturilor spune unele lucruri despre dorinţa de a comunica deschis şi sincer, despre atitudine.

Tehnica gesturile deschise este folosită profesional de către vânzători, agenţi de protocol sau reporteri. Între altele, acestea constau în orientarea palmelor şi braţelor

deschise către partener, orientarea corpului şi a feţei către partener, evitarea încrucişării braţelor şi picioarelor, înclinarea corpului către interlocutor, susţinerea privirii etc. Când partenerul şi-a încrucişat braţele, oferă-i ceva pentru a-i da ocazia să le deschidă. Vei anihila o barieră.

Atitudinea de închidere sau apărare este semnalată prin încrucişarea braţelor şi picioarelor, prin lăsarea pe spătarul scaunului sau prin distanţare de interlocutor. Mesaje agresive şi frustrante pot fi găsite în încleştarea mâinilor sau în încălcarea teritoriului propriu de către cineva care se sprijină de birou. Plictiseala şi indiferenţa pot fi indicate de gestul de a sprijini obrazul pe toată palma. Manifestările de acest gen sunt gesturi închise. Ele arată că interlocutorul nu doreşte comunicarea. Creează bariere şi privirea orientată în altă parte sau peste interlocutor. Evitarea contactului vizual, ascunderea ochilor şi a feţei în spatele ochelarilor sau al unor bucle de păr pot fi alte gesturi de închidere. Dacă partenerul ia distanţă, se lasă pe spătarul scaunului şi are braţele încrucişate, nu mai insista; el nu mai este cu tine.

Pe cât posibil, se recomandă copierea discretă a gesturilor şi posturii partenerului. Intră în ritmul mişcărilor sale, sincronizează respiraţia, privirea, orientarea trupului. Te va simţi mai aproape, se va regăsi în oglindă şi, la nivel inconştient, se va identifica mai uşor cu interesele şi dorinţele tale. Va trece mai uşor de partea ta.

Înfăţişarea exterioară

Nu-l face haina pe om, dar îl prezintă. Îmbrăcămintea este o completare a corpului nostru, ca blana pentru animale sau penele pentru păsări. Mai întâi suntem văzuţi şi abia după aceea auziţi. Prima impresie este puternic influenţată de înfăţişarea exterioară, privită ca întreg. Îmbrăcămintea, limuzina, postura, privirea, fizionomia şi gesturile de salut concură la cristalizarea primei impresii, care rămâne fundamentală pentru întreaga comunicare ulterioară. În special, în mediul bancar şi în asigurări, *business dress*-ul este deja tabu.

Îmbrăcămintea se adaptează mereu situaţiei. Cea oficială şi protocolară reflectă adesea un caracter conservator, rigid, dar impune, respectă şi nu creează probleme. Un bluzon trăsnit şi nişte jeans confortabili pot comunica relaxare şi simplitate, dacă sunt adecvate mediului.

Tendinţa unor persoane de a se „împodobi" şi vopsi excesiv este interpretată ca o „voce" a trupului, care ţipă disperat după atenţie.

6. Semnalele trupului în negocieri

Negocierea este o formă de confruntare între indivizi şi grupuri umane, care angajează în cel mai înalt grad tehnicile şi limbajele comunicării interumane. În cadrul unei runde de negocieri directe, mesajul non-verbal constituie o armă de temut. El poate fi descifrat şi contrat de propriul mesaj.

Una din marile greşeli pe care le fac veleitariştii în limbajul trupului este aceea de a interpreta un gest izolat de altele şi de context. După cum ne avertizează Allan Pease, *„Limbajul trupului constă din cuvinte, propoziţii şi o anumită punctuaţie. Fiecare gest este asemenea unui cuvânt, iar un cuvânt poate avea mai multe înţelesuri. Numai*

analizat într-o propoziţie, alături de alte cuvinte, putem înţelege pe deplin sensul unui cuvânt" (Allan Pease, *op. cit.*, p. 21). Numai sub rezerva acestei idei, informaţiile etalate în următorul tabel ar putea fi de folos cuiva.

Tabelul 8.1. – (Im)Posibila lectură a negociatorului

	SEMNALUL TRUPULUI	MESAJUL POSIBIL
1	Pupile dilatate	Luminozitate slabă; Interes, atracţie, ispită (Se cer concesii, se poate ridica preţul)
2	Unghiul intern al globului ocular este vizibil	Aprobare, interes, atenţie
3	Pupile mici	Luminozitate mare; interes scăzut, respingere
4	Unghiul intern ascuns	Dezacord, îngrijorare
5	Colţurile gurii arcuite în jos. Sprâncene cu capetele exterioare ridicate	Amărăciune, insatisfacţie, grijă, mânie, ameninţare (A nu se mai cere nimic)
6	Colţurile gurii arcuite în sus. Sprâncenele cu capetele exterioare coborâte	Bucurie, aprobare, satisfacţie, interes, sinceritate, înţelegere
7	Linia buzelor dreaptă, sprâncenele drepte, pleoapele căzute	Lipsă de interes, lipsă de grabă
8	Palmele deschise către partener	Sinceritate, onestitate, deschidere
9	Palma deschisă în sus	Supunere
10	Palma îndreptată în jos	Dominare
11	Pumnul strâns	Agresivitate, încordare
12	• evită privirea; • se îndepărtează; • încrucişează braţele; • atinge, freacă nasul; • privirea şi trupul orientate spre ieşire; • freacă ochii; • încheie haina	Ascunde ceva, suspectează, intenţii ascunse, neîncredere, sentiment de culpă
13	• respiraţie precipitată; • produce sunetul „ţţ"; • strânge pumnul, frământă mâinile, gesturi cu pumnul strâns; • arată cu degetul; • trece des mâna prin păr, freacă ceafa; • loveşte cu piciorul un balon imaginar.	Nemulţumire, frustrare, irascibilitate, amărăciune
14	• ţine o mână la spate; • strânge încheietura mâinii; • ţine pumnii strânşi la spate.	Îşi impune autocontrolul, este ferm
15	• măzgăleşte ceva; • bate darabana pe masă; • picior peste picior, mişcă ritmic laba piciorului; • capul între mâini sau rezemat pe o mână, privirea în gol.	Plictiseală, prudenţă, lipsă de grabă, aşteptare
16	• ciupeşte pielea obrazului; • bagă mâinile în buzunare.	Gata să reafirme şi să reargumenteze poziţia anterioară

	SEMNALUL TRUPULUI	MESAJUL POSIBIL
17	• transpiră; • pocneşte degetele, zornăie banii în buzunare, se agită pe scaun; • fluieră, drege glasul, produce sunetul „phiu", se bâlbâie; • fumează ţigară de la ţigară; • prinde şi ciupeşte pielea pe mână; • strânge maxilarele, nu priveşte interlocutorul; • clipeşte des; • se trage de ureche, îndepărtează scame imaginare.	Nerăbdare, nervozitate, criză de timp, lipsa autocontrolului, încordare
18	• picioarele pe birou sau pe scaun; • rezemat neconvenţional de masă sau de altceva; • aruncă fumul ţigării spre tavan; • ţine mâinile la ceafă, lăsat pe spate, priveşte de sus.	Poziţie de relaxare, comoditate, dominare, sentimentul că se află acasă, stăpân pe situaţie, aroganţă
19	• descheie haina, desface braţele, gesturi dezinvolte	Relaxare, degajare, încredere, dezinvoltură
20	• arată cu degetul; • picior peste picior, cu pumnii strânşi, lovituri în masă; • braţele încrucişate.	Apărare, pândă, circumspecţie
21	• mângâie bărbia, cu capul dat pe spate, trece mâna peste faţă; • priveşte peste ochelari sau îi şterge, ţine braţul ochelarilor în gură; • umple pipa, modelează ţigara;	Evaluarea partenerului, evaluarea concesiilor, evaluarea discursului, câştigă timp
22	• mâinile în şolduri sau pe genunchi; • se apropie sau vine pe marginea scaunului; • prinde marginea mesei cu mâinile.	Este hotărât, a luat deja sau va lua curând o decizie
23	• braţele deschise; • haina descheiată; • capul pe spate, fruntea sus, caută privirea.	Poziţie conciliantă, deschisă, de cooperare, siguranţă
24	• ţinută dreaptă, gesturi dezinvolte; • mâinile la spate sau în buzunare, cu degetele mari în afară; • prinde reverul hainei;	Încredere, deschidere, stăpânire de sine
25	• freacă palmele; • mâna la piept, gestul de a da mâna; • se apropie; • aranjează haina şi lucrurile.	Satisfacţie Acceptare

Capitolul IX

RELAŢII PUBLICE

1. Comunicatul de presă
2. Dosarul de presă
3. Conferinţa de presă
4. Publi-redacţionalul
5. Eveniment: aniversarea companiei
6. Lobby
7. Anunţul la mica publicitate
8. Regula celor 5 W
9. Zvonul
10. Arme albe în arsenalul RP

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Adesea, fără o prezentare gen Public Relations, se întâmplă un lucru teribil: NIMIC."

(Mike Hughes – *Publicity Express*)

Există două căi extreme către marea audienţă în comunicarea publică şi de masă: fie faci exact ceea ce aşteaptă toată lumea, fie faci ceva ce nu aşteaptă nimeni. Practic însă, calea către succes este o combinaţie între cele două extreme.

În ziua de 23 aprilie 1991, Liniile Aeriene Britanice au oferit gratuit bilete pe toate aeronavele sale. În total, au fost 50.000 de bilete, jumătate în aeroportul londonez Heathrow şi jumătate în restul agenţiilor din exterior. Din câte ştim, a fost cea mai mare acţiune de relaţii publice din toate timpurile. Bugetul de marketing al companiei a fost, în ziua aceea, de 16 milioane lire sterline. Cuprindea costul efectiv al biletelor (10 milioane) şi costul publicităţii din jurul evenimentului (6 milioane). Nimeni nu va şti cu adevărat care a fost efectul pozitiv sau negativ al acestei acţiuni asupra încasărilor şi profiturilor firmei, ulterioare acestei date, dar puţini se îndoiesc de oportunitatea acelei campanii.

Ce sunt relaţiile publice

Cezar Caluschi, unul dintre cei mai de succes relaţionişti din câţi am cunoscut personal, spune limpede că *relaţia companie – client* nu este nici pe departe atât de simplă şi uni-direcţională pe cât pare. Din contra, ea este o reţea complexă de relaţii „în care sunt implicate din ce în ce mai multe părţi: angajaţii companiei, concurenţa, diverse organizaţii civile, autorităţile, presa, băncile, furnizorii şi lista ar putea continua. ...Modul în care sunt administrate aceste relaţii poate avea un efect covârşitor asupra activităţilor curente şi a succesului companiei" (Cezar Caluschi, *Relaţii publice moderne*, Nord-Est, 1998, p. 24).

Relaţiile publice ale unei organizaţii privesc organizarea şi administrarea sistemului complex de relaţii comerciale, economice, politice, administrative, sociale, mediatice, culturale etc., în care organizaţia este prinsă ca într-un păienjeniş, pentru a-l face să lucreze pentru sine sau pentru a-l împiedica să lucreze împotriva sa.

Relaţiile publice sunt responsabile de organizarea comunicării globale şi instituţionale a organizaţiei. Ele concep strategia şi politicile de comunicare, creează mesajele şi evenimentele, aleg canalele de comunicare şi selectează purtătorii de cuvânt. În comunicarea publică a unei companii nu poate fi vorba de transparenţă totală, ci doar de transparenţă controlată. Nevoia de discreţie şi confidenţialitate este la fel de mare. În această idee, relaţiile publice reprezintă şi un filtru al comunicării companiei, filtru care

lasă să treacă şi chiar amplifică circulaţia mesajelor favorabile şi, totodată, împiedică sau atenuează impactul mesajelor nefavorabile.

Relaţiile publice realizează un compromis strategic şi controlat între nevoia de comunicare şi transparenţă, pe de o parte, şi nevoia de discreţie şi confidenţialitate, pe de altă parte. În principiu, aşa-numitele servicii „secrete de marketing" (spionaj şi contraspionaj la nivelul organizaţiei), care îşi caută un loc discret în organigrama a numeroase companii, de regulă, sunt incluse tot în sfera relaţiilor publice.

În mediul afacerilor, nevoia companiilor de a-şi crea structuri proprii de comunicare publică (servicii, birouri, oficii de relaţii publice, birouri şi ataşaţi de presă, purtători de cuvânt) şi de a dezvolta o politică coerentă de relaţionare cu diversele categorii de public este deja la fel de imperioasă cu cea din mediul politic, chiar dacă nu se bazează explicit pe numărul unor voturi. Rolul serviciilor şi acţiunilor de relaţii publice este acela de a construi imaginea identitară a companiei, de a o apăra şi înfrumuseţa cu orice ocazie, de a crea şi întreţine relaţii bune şi indirect profitabile cu cele mai influente categorii de public.

În limbajul cotidian, se face uneori confuzie între „relaţii publice" şi „relaţii cu publicul". Termenul al doilea se referă în mod precis la comunicarea directă a companiei cu publicul său imediat (persoane fizice reprezentând clienţi, debitori, invitaţi, vizitatori etc.), cu care aceasta vine în contact la ghişeu, la telefon sau prin mailing. Relaţiile cu publicul reprezintă doar o componentă a relaţiilor publice.

Publicul

În mediul afacerilor, prin „public" se înţelege orice organizaţie, grup de interese sau individ care, prin atitudinile, opiniile sau comportamentele sale, poate provoca un impact oricât de mic asupra vieţii şi intereselor companiei. Publicul poate fi un accelerator al acţiunilor firmei, dar şi o frână sau un obstacol în calea acţiunilor şi intereselor sale.

În mod obişnuit, se poate face distincţie între câteva categorii de public, care reprezintă ţinte destul precise ale acţiunilor de relaţii publice:

a) mass-media (grupurile de presă scrisă şi audiovizuală) şi mediul Internet;
b) opinia publică sau publicul extern, adică cetăţeanul şi contribuabilul obişnuit şi impersonal;
c) publicul intern (salariaţii, administratorii, diverse comitete şi organizaţii interne, sindicatele interne);
d) instituţiile şi fondurile financiare, băncile, bursele, societăţile de rating şi de asigurări;
e) acţionarii, obligatarii, instituţiile şi organismele puterii de stat şi ale administraţiei publice (preşedinţie, parlament, guvern, prefectură, primărie, fisc, gardă financiară şi orice alte organisme care administrează treburi publice şi impun respectarea de normative, standarde şi norme privind igiena publică, metrologia, protecţia mediului, regimul vamal, protecţia muncii, deontologia comercială, protecţia consumatorului etc.);
f) partidele politice şi orice alte grupuri de interese politice şi civice, asociaţii profesionale, fundaţii culturale, cluburi etc.

Nici o companie nu are un public „în general", omogen şi unic, ci întotdeauna mai multe segmente de public, care se pot individualiza şi ierarhiza în funcţie de gradul de implicare în procesele de comunicare, de susţinere sau de frânare şi constrângere a acţiunilor companiei.

Diferitele segmente de public (publicuri) nu sunt active în egală măsură. În mod obişnuit, unele rămân pasive sau apatice atâta timp cât acţiunile şi interesele companiei nu le afectează în nici un fel (non-publicuri).

Campania

Campania sau proiectul de RP constituie instrumentul de marketing şi comunicare publică, care construieşte şi apără sau schimbă şi cosmetizează imaginea publică a unei organizaţii, eventual a unei mărci, a unei persoane, idei, unui produs sau serviciu. În linii mari, obiectivele unei campanii RP ar putea fi sintetizate şi clasificate în trei mari categorii:

1) preîntâmpinarea şi rezolvarea unor crize,
2) rafinarea metodelor de maximizare a profitului şi
3) crearea, schimbarea sau cosmetizarea imaginii unei organizaţii.

Prin crearea de imagine publică se înţelege procesul de „imprimare" a identităţii companiei în conştiinţa publicului şi de poziţionare a acesteia în raport cu concurenţa, stârnind reacţii de simpatie, atracţie şi fidelitate. Campania RP poate fi ofensivă (agresivă), atunci când urmăreşte cucerirea unor segmente noi de public sau a unor pieţe şi clienţi noi, prin demontarea poziţiilor ocupate de concurenţă. Campania RP poate fi defensivă, atunci când urmăreşte să apere poziţii deja cucerite, faţă cu atacurile concurenţei sau în momentele de criză.

Pentru a fi eficace şi a rămâne loială scopurilor sale, o campanie PR trebuie să satisfacă un minim de cerinţe şi să respecte o procedură de lucru în câteva etape:

1) definirea precisă a *obiectivelor* urmărite de campanie,
2) analiza ofertei organizaţiei şi concepţia preliminară a mesajelor relevante pentru atingerea obiectivelor;
3) alocarea unui *buget* (bani, timp, resurse umane) destinat să acopere costurile şi eforturile de oricare altă natură, implicate de derularea campaniei;
4) alegerea şi definirea publicului *ţintă*, după monitorizarea mediului de afaceri şi investigarea segmentului de public căruia îi este destinat mesajul;
5) selectarea corectă a acelor *media* (suporturi, canale) şi evenimente prin care se vor difuza mesajele ce urmează a fi văzute, auzite sau citite de publicul ţintă;
6) *producţia* mesajelor, în conţinutul şi forma adecvate publicului ţintă şi imaginii dorite pentru organizaţie, marcă, persoană, produs, serviciu;
7) alcătuirea unui plan media (*media-plan* şi *timing*), adică programarea în timp a campaniei PR, cu grafice de eşalonare calendaristică a evenimentelor şi inserţiilor, pe zile, ore, minute şi secunde (*timing*-ul), precum şi alocarea lor pe diversele media antrenate în campanie (*media-plan*);
8) urmărirea şi *controlul* respectării planului media, pentru a interveni la timpul şi locul potrivit, cu ajustările şi corecţiile necesare şi oportune.

Pe scurt, construirea unei campanii PR trebuie să răspundă precis şi corect la următoarea serie de întrebări:

- Ce obiective urmărim?
- Ce avem de oferit? Care este mesajul?
- Ce buget avem? De câţi bani şi de cât timp dispunem pentru a construi şi promova imaginea dorită?
- Cui ne adresăm? Care este publicul ţintă?

- Care sunt acele media ce vor difuza mesajul?
- Ce mesaj producem, pentru a spune ce avem de spus şi de arătat (cuvinte, sloganuri, texte, ilustraţie cu sunete şi imagini)?
- Cum derulăm campania, în timp, în teritoriu şi pe tipuri de media şi categorii de auditoriu ţintă?
- Ce corecţii şi ajustări sunt necesare şi oportune?

Ocazii şi evenimente

O listă rezumativă a ocaziilor şi evenimentelor în care o campanie de relaţii publice poate ajuta organizaţia ar putea cuprinde: a) fundal pentru campaniile de reclamă; b) deschiderea sau mutarea unui sediu; c) atragerea de capital (vezi capitolul privind comunicarea financiară); d) angajarea de personal valoros; e) probleme cu furnizorii; f) deschiderea sau închiderea unei fabrici, filiale sau reprezentanţe; g) întârzieri la livrare; h) imagine de companie învechită; i) probleme cu angajaţii; j) accidente de muncă; k) probleme cu fiscul, banca sau asigurările; l) probleme cu sindicatele; m) eşecul unui produs; n) impas în relaţiile cu autorităţile; o) evenimente speciale; p) probleme de sănătate sau conflicte în echipa de management etc.

Surse de imagine publică

În mod mai mult sau mai puţin explicit şi conştient, publicul şi consumatorul îşi fundamentează reprezentările sale despre companie, marcă, produs şi serviciu pe următoarele elemente, care constituie principalele surse de imagine:

1. *Sediul şi ţara de origine.* Ţara de origine a companiei mamă şi ţara de origine a produsului (*made in...*) constituie o primă sursă de imagine. Dacă-i fabricat în SUA, UE, Japonia, Germania, Anglia, Franţa şi altele de acelaşi calibru, menţiunea originii este un argument. Este posibil ca această menţiune să lipsească atunci când produsul este pirat sau ţara de origine nu conferă un atu semnificativ (Turcia, România, Hong-Kong, Tanzania etc.).
2. *Logotipul.* Imaginea companiei producătoare sau distribuitoare este evocată sintetic prin logo-ul său, identificat ca semn distinctiv al imaginii sale identitare.
3. *Marca.* La acest al treilea nivel, intervine identitatea mărcii sub umbrela căreia vine produsul pe piaţă; marca poate fi individuală (marcă unică/producător sau distribuitor unic), colectivă (marcă unică/mai mulţi agenţi) sau multiplă (mai multe mărci/agent unic).
4. *„Vânzătorul".* Distribuitorul sau agentul care prezintă mesajul, ideea, imaginea, produsul sau serviciul (purtătorul de cuvânt, vânzătorul, agentul de vânzări, prezentatorul etc.) este o altă sursă semnificativă de prestanţă şi credibilitate. El este „omul din tranşee", care dă piept cu publicul şi clientul.
5. *Media.* Credibilitatea, prestanţa şi popularitatea canalului de comunicare prin care este prezentat mesajul (canalul TV, postul de radio, publicaţia, afişul, localul etc.), ca şi credibilitatea canalului de distribuţie pe care parvine produsul, serviciul, ca şi mesajul ce concură la configurarea imaginii.
6. *Produsul/serviciul.* Ultima, dar nu cea din urmă, ba chiar cea mai convingătoare sursă de imagine identitară rămâne produsul sau serviciul oferit. Avantajele aduse consumatorului sunt decisive pentru confirmarea sau dezminţirea surselor de

imagine deja enumerate. Toate celelalte surse de imagine, cu excepţia avantajelor şi performanţelor produsului, reprezintă doar elemente de susţinere (logo, marcă, nume, ambalaj, etichetă, formă, culoare, mărime, performanţe, garanţii, servicii post-vânzare etc.)

Privită în această manieră, crearea şi promovarea imaginii publice comunicate de companie apare ca un proces de vânzare, paralel cu distribuţia fizică a produselor şi serviciilor.

6. **originea** (*made in...*)
5. **logotipul**
4. **marca** (piaţa, OSIM)
3. **vânzătorul** (prezentarea)
2. **media şi canalul de distribuţie**
1. **produsul/serviciul**

Universul comunicării publice are graniţe atât de imprecise şi de alunecoase, încât am să mă opresc aici cu divagaţiile pe această temă, pentru a face loc unor tehnici şi instrumente concrete, în majoritatea lor utile în relaţiile cu presa.

1. Comunicatul de presă

- *comunicatul reprezintă o informaţie, un punct de vedere, o luare de poziţie sau un document oficial transmis de o organizaţie sau persoană pentru a fi date publicităţii;*
- *comunicatul de presă este o „ştire" destinată mediatizării prin presă, dar redactată de oameni din afara redacţiei sau a studiourilor radio şi TV;*
- *în principiu, presa scrisă şi audiovizuală constituie doar canalul prin care comunicatul este dat publicităţii, dar compania care l-a redactat şi trimis presei nu are nici o putere asupra acestuia, nu poate impune publicarea lui, nici forma în care va fi reprodus şi nici momentul difuzării. Presa decide dacă textul va fi difuzat integral, trunchiat, rescris sau nu va fi difuzat deloc* (Cristina Coman, *Relaţii publice*, All, Bucureşti, 1999, p. 85);
- *pentru organizaţia sau persoana care îl expediază, comunicatul de presă poate fi un instrument prin care ea „decide" cine, ce, cum, când şi unde îşi va crea identitatea şi imaginea dorită;*
- *acest obiectiv poate fi atins, dacă presa găseşte în comunicat o noutate bine redactată şi interesantă pentru publicul său.*

Atunci când o organizaţie sau o persoană (societate comercială, primărie, fundaţie, prefectură, partid politic, poliţie, armată, instituţie de învăţământ, club sportiv sau un VIP) are ceva de spus unui public larg şi doreşte să facă acest lucru fără a cumpăra spaţiu tipărit şi timp de antenă, soluţia la îndemână este redactarea unui comunicat de presă profesionist. Prin difuzarea acestuia, se comunică cu publicul extern, se gratulează clienţi, se atrag simpatii, se atenuează crize şi se sting scandaluri, se demontează zvonuri, se mediatizează oferte, produse, idei, oameni şi evenimente importante pentru expeditorul comunicatului şi pentru publicul său. O conferinţă de presă organizată în acelaşi scop este mai costisitoare şi mai greu de controlat. În plus, o conferinţă de presă

bine pregătită implică oricum redactarea unuia sau mai multor comunicate, dacă nu şi pregătirea unor dosare de presă complexe şi costisitoare.

Jurnaliştii consideră comunicatul un material de referinţă şi un instrument de lucru, care nu mai solicită un efort de documentare din partea redacţiei. În raport cu prezenţa sau absenţa unei luări de poziţie, se pot pune în discuţie două categorii de comunicate: informative şi persuasive.

Comunicatul de informare este acela prin intermediul căruia se fac anunţuri, se transmit invitaţii sau se comunică date statistice simple, fără a face comentarii şi a lua o poziţie pro- sau contra;

Comunicatul persuasiv este acela în care se fac comentarii, se transmit opinii pro- sau contra unei cauze, se contestă sau se fac dezminţiri, adică se ia o poziţie faţă de ceva sau de cineva.

Din punctul de vedere al companiei sau persoanei care redactează şi expediază un comunicat de presă, există câteva elemente ce pot fi decisive pentru promovarea sa în presă: ştirea ca atare, suportul (hârtia, caseta, discheta), formatul, caseta de identificare, momentul difuzării, titlul, lead-ul, limbajul şi stilul redactării. Un comunicat video poate fi chiar un material complex, înregistrat pe casetă sau CD şi construit din imagini şi coloană sonoră care comentează imaginile.

Ştirea. Când ne propunem să redactăm un comunicat de presă, mai întâi ne asigurăm că ştirea pe care dorim să o mediatizăm poate trezi atenţia şi interesul presei şi publicului. Stirile anoste şi total neinteresante pentru public nu pot fi văzute cu ochi buni nici de jurnalişti. Ele nu merită un comunicat de presă. Jurnaliştii nu au nici o obligaţie faţă de ele şi aruncă la coş multe dintre comunicatele sosite la redacţie. Le mai pot pune în pagină, de amorul artei, doar atunci când sunt redactate genial. CE comunicăm contează, adesea, chiar mai puţin decât CUM o facem. Ştirea trebuie probată sau confirmată de expeditor, chiar dacă cel care poartă răspunderea este redactorul ce o pune în pagină.

Suportul şi formatul. Ca regulă generală, comunicatul se redactează pe format A4, hârtie simplă, albă şi nu neapărat pe hârtie antet. Excepţie fac toate cazurile (şi pot fi multe) în care hârtia antet a expeditorului constituie un real atu în faţa oamenilor din presă şi a publicului. Marginile libere ale suportului vor avea cel puţin 2 cm pe toate laturile. Comunicatele audio sau video au ca suport înregistrări pe casete sau CD.

Caseta de identificare. În stânga, sus, este plasată caseta de identificare a expeditorului comunicatului. Caseta conţine: numele expeditorului (firma, organizaţia); adresa; numele persoanei de contact (purtătorul de cuvânt, ataşatul de presă); numărul de telefon „office" şi „home". Telefonul „home" poate fi apelat de redactor, pentru detalii şi clarificări, în afara programului de lucru în firmă, eventual, noaptea târziu, la închiderea ediţiei.

Momentul difuzării. În dreapta, sus este locul casetei cu menţiuni privind data şi ora difuzării. Pot fi menţiuni de genul: „Spre difuzare imediată" sau „Embargo până la... (data, ora)". Menţiunea privind embargoul este necesară atunci când ştirea priveşte evenimente viitoare incerte, care au nevoie de confirmare sau atunci când se doreşte difuzarea simultană în mai multe media. Comunicatul poate fi retras de expeditor până la momentul declarat „embargo".

Titlul. Când jurnalistul frunzăreşte teancul de comunicate sosite peste zi la redacţie, elementul decisiv pentru prima impresie este titlul. Este bun dacă-i scurt, trăsnit şi

incitant, adică jurnalistic. El e acroşul care îl agaţă pe redactor, ca şi pe cititor. Titlul nu-şi face treaba dacă-i formal, sec sau oficios (de pildă, în loc de: *„Delegaţie suedeză în vizită la primăria..."*, mai bine ceva de genul: *„Vikingii la primărie"*). Nu-i obligatoriu să fie strict legat de text. În presă, titlurile tari nu sunt date de autorii textelor. Dacă titlul se rezumă doar la „Comunicat de presă", se pierde din impactul asupra redactorului; ştirea prezentată apare ca formală, birocratică, oficioasă.

În ceea ce priveşte redactarea, se lasă la dispoziţia redactorilor un spaţiu de 1/3 din pagină, după care se plasează titlul, aliniat la stânga, fără a-l desfăşura pe toată lăţimea paginii. Dacă este mai lung decât caseta, cu mai mult de 7-8 caractere, titlul se rupe pe două, maximum trei rânduri suprapuse, ultimul subliniat.

Lead-ul este paragraful iniţial, sub-titlu. El este replica de deschidere sau „fraza de atac", adică cea mai semnificativă parte a textului. De regulă, lead-ul este scris cu *„italic"* sau cu **„bold"** şi format din 3-4 fraze „cheie", care rezumă esenţialul din text şi răspunde precis şi incitant unora din întrebările: Cine? Ce? Unde? Când? De ce?

Importanţa titlului şi lead-ului este capitală pentru lectura textului. Profesioniştii spun aşa: *„Dacă ai 10 ore pentru a redacta un comunicat, lucrează 9 la titlu şi lead"*.

Dateline este micuţa casetă din dreapta, situată între titlu şi lead, unde se înscriu locul şi data redactării (de exemplu, *Iaşi, 22 august 2002*).

Corpul comunicatului. Imediat după lead, urmează conţinutul propriu-zis al comunicatului, care întregeşte, amplifică şi explicitează conţinutul lead-ului. Adesea, este mai bine să fie scris la persoana a treia, ca şi cum reporterul ar fi cel care redactează ştirea, şi nu persoana sau organizaţia care a expediat-o. E bine ca în text să fie prinse citate sau fotografii. Pentru public, ele stau drept mărturii şi probe. Un citat bun înviorează ştirea şi îi conferă un plus de autenticitate. Comunicatul poate fi însoţit de fotografii şi înregistrări audio şi video. Textul este bun, în principiu, dacă răspunde clar la cele 6 întrebări-cheie: cine?, ce?, când?, unde?, cum? şi de ce?.

Relaţionistul care concepe un comunicat de presă nu va uita nici o clipă că el prezintă şi apără interesele organizaţiei din care face parte, iar comunicatul nu are rol strict informativ. În comunicarea publică, rolul său nu este doar acela de a informa corect şi complet, de a respecta adevărul gol şi brutal sau dureros, ci acela de a informa într-o manieră care să aducă avantaje, să câştige simpatii, să demonteze crize, să atragă voturi, fonduri, sponsori etc. Va respecta în linii mari faptele, dar va cosmetiza, va înfrumuseţa, va face realităţile mai agreabile decât sunt. Va insista pe argumentaţie, seducţie şi manipulare. Informaţiile banale sau deja cunoscute se lasă spre final.

Dacă textul comunicatului acoperă mai multe pagini, în josul fiecăreia se scrie: „(continuă)". Pe ultima pagină, pentru a marca finalul, se foloseşte cuvântul „Sfârşit" sau se imprimă simbolul „#####". În josul paginii apar numele, prenumele, semnătura managerului care autorizează transmiterea comunicatului, eventual şi ştampila organizaţiei.

Stilul şi limbajul. Comunicatul de presă se redactează în formatul, stilul şi limbajul jurnalistic, specific ştirilor, bazat pe structura de tip „piramidă inversată". Începe cu lead-ul (esenţa informaţiei şi vârful piramidei) şi continuă cu paragrafe ce descriu faptele în ordinea descrescătoare a importanţei lor. Limbajul este simplu şi accesibil, fără preţiozităţi, fără academisme, fără exces de jargon şi fără termeni prea tehnici. Dacă este redactat în stilul şi limbajul media, redactorul îl difuzează fără să mai intervină în text.

Pentru exemplificare, redăm maniera de redactare şi punere în pagină la care a recurs specialistul în relaţii publice al unei companii fictive care exploatează şi întreţine pârtia de schi şi telecabină de la Predeal.

Chiar astăzi, o defecţiune tehnică a făcut ca un grup de turişti să rămână suspendaţi în aer timp de trei ore. Unii s-au ales cu degerături. Comunicatul pe care relaţionistul companiei l-a transmis presei este următorul:

(siglă) CARPATIN S.A.
Str. General Popescu, 37, Predeal
Tel/fax: 5555555
Pers. contact: Ileana Micu
După program, tel: 4444444

Embargo până joi, 28.12.1999, ora 14.00

Comunicat de presă
VREME CAPRICIOASĂ ŞI SUSPANS ÎN BUCEGI

Predeal, 27 dec. 1999

• *La Predeal, un grup de schiori a rămas suspendat trei ore.* • *Echipa de intervenţie a repus situaţia sub control.*

La Predeal, timp de trei ore, un grup de schiori francezi au rămas suspendaţi în telecabină la cota 1000. Temperatura scăzută a provocat blocarea cablului la stâlpul nr. 7. Doi schiori au suferit degerături uşoare, dar au fost transportaţi de urgenţă la spital şi se află în afara oricărui pericol. Echipa de intervenţie a acţionat prompt şi eficient. Compania îşi asumă în totalitate responsabilitatea incidentului şi îşi cere scuze. Experţii companiei asigură turiştii că acest incident nefericit este totuşi unul rar şi cu totul izolat.

„Ne-a fost frig şi ne-am speriat straşnic, dar întâmplarea în sine a avut şi partea ei de aventură şi senzaţii tari" ne-a declarat frumoasa franţuzoaică Yvette Moreau, una dintre cele două victime ale degerăturilor. În prezent, situaţia este sub control, iar compania „Carpatin" aşteaptă oaspeţi pentru un sejur de vis.

(Sfârşit)

director general,
Irina Fotache

2. Dosarul de presă

• *informaţii publicabile „la pachet"*

Între instrumentele de comunicare cu presa, suportul de informaţii publice cel mai amplu şi mai complex rămâne **dosarul de presă** (kit-ul de presă). În principiu, între două coperţi elegante, el reuneşte o colecţie sau o combinaţie de documente şi materiale informative destinate redifuzării la scară mare, prin intermediul ziariştilor. Informaţiile prezentate într-un DP sunt mult mai detaliate şi mai ample decât cele dintr-un comunicat. Cu cât o informaţie provenind din interiorul organizaţiei are implicaţii în mai multe domenii (economic, comercial, concurenţial, politic, social etc.) şi poate fi prezentată din mai multe unghiuri de vedere, cu atât mai mult ea se pretează ca temă pentru un DP

şi mai puţin ca subiect pentru un comunicat. Urgenţa difuzării informaţiei însă este un factor ce recomandă mai curând comunicatul decât DP-ul, deoarece elaborarea acestuia din urmă solicită mai mult timp şi efort.

Practic, dosarul de presă nu este altceva decât un pachet compact de informaţii destinate publicităţii (comunicate, discursuri ale managerilor sau purtătorilor de cuvânt, broşuri de prezentare, publicaţii de întreprindere, rapoarte, fişe tehnice, prospecte, oferte, decupaje etc.), asamblate unitar, legate şi „ambalate" cu gust, eventual garnisite cu fotografii cu legendă, înregistrări audio, dischete, CD-uri sau casete video (clipuri şi filme de prezentare), precum şi de mici daruri promoţionale (pixuri, agende, calendare). Informaţiile la „pachet" ca atare sunt expediate prin poştă sau înmânate direct ziariştilor acreditaţi, la intrare în sala în care se va desfăşura o conferinţă de presă sau o prezentare de produs, o demonstraţie, un congres sau un alt gen de eveniment cu public. Cu dosarul în braţe, ziariştii au posibilitatea unei informări mai precise asupra situaţiei prezentate sau asupra evenimentului la care au fost invitaţi. Ei îşi pot redacta materialele, fără a se concentra inutil asupra unor nume de persoane, denumiri de companii, de mărci, de produse sau asupra altor detalii tehnice. Câştigaţi de oferta de informaţii din dosar, jurnaliştii vor deveni mai confortabili şi prietenoşi, în orice caz, mai puţin dificili decât de obicei. Ei vor fi mai „în temă" şi vor pune mai puţine întrebări încuietoare, mai puţine întrebări banale, insinuante sau fără relevanţă. Dacă pe coperta dosarului se menţionează numele jurnalistului şi al publicaţiei pe care o reprezintă este şi mai bine, pentru că relaţia se personalizează.

Se poate face o oarecare distincţie între trei categorii de dosare de presă:

a) *Dosarul de presă eveniment* este cel special elaborat cu ocazia unei acţiuni sau a unui eveniment creat de organizaţie (târg, salon, lansare, prezentare). El prezintă evenimentul şi mesajul organizaţiei în legătură cu evenimentul.
b) *Dosarul de presă-carte de vizită* este cel care oferă jurnaliştilor un set de informaţii generale despre viaţa organizaţiei, despre realizările, obiectivele sau problemele sale. Deşi nu este redactat pe eveniment şi nu pare să fie motivat de un interes anume, el constituie un „cârlig" de care presa să se poată agăţa pentru a prezenta articole şi reportaje consistente despre organizaţie sau măcar pentru a lua act de existenţa organizaţiei şi a o vizita sau a o avea în vedere.
c) *Dosarul de presă suport* pentru comunicatul de presă este acela care însoţeşte comunicatul, pentru a aduce date şi referinţe suplimentare, pentru a înlesni o documentare mai amplă şi a oferi argumente şi probe, dincolo de informaţiile precise din comunicat.

Conţinutul dosarului de presă diferă în raport cu evenimentul promovat sau cu scopul urmărit de organizaţie. Dosarul de presă pregătit pentru participanţii la o conferinţă de presă, de pildă, ar putea include:

a) o notă de prezentare sau o scrisoare de deschidere, care explică conţinutul dosarului;
b) un cuprins sau un index al pieselor incluse în dosar;
c) unul sau mai multe comunicate de presă, cu variante pentru presa scrisă şi audiovizuală;
d) programul conferinţei şi lista cu informaţii de fundal (nume, cifre şi fapte) ce explică contextul în care se desfăşoară conferinţa. Pentru persoanele ce joacă un rol important, se pot ataşa scurte biografii şi fotografii;

e) texte de prezentare, mostre şi fişe tehnice ale produselor sau un reportaj de interes pentru ziarişti;
f) orice alte materiale relevante pentru mass-media: broşuri; prospecte; oferte; publicaţii de întreprindere; rapoarte anuale; fotografii, desene, planşe; casete audio; dischete, CD-uri şi script-uri radio şi TV (casete incluse) etc.

Atunci când compania sau instituţia nu dispune de cel puţin o parte dintre piesele menţionate, dosarul de presă devine inutil. Comunicarea informaţiilor se poate rezuma la o simplă mapă sau la un plic, care include programul conferinţei şi comunicatul de presă.

Coperta dosarului nu trebuie să fie neapărat luxoasă şi costisitoare, dar nici nu se poate rezuma la un simplu dosar plic, din librărie. Pe copertă se pot tipări sau lipi însemnele identitare şi coordonatele organizaţiei (logo, siglă, adresă, telefon, fax, e-mail, site etc.), o imagine (tipărită sau o fotografie lipită) sugestivă pentru organizaţie sau eveniment, ca şi numele şi coordonatele persoanelor de contact.

3. Conferinţa de presă

• *formula privilegiată, dar scumpă şi riscantă de comunicare cu presa*

O conferinţă de presă este o formulă oficială, protocolară, scumpă, riscantă, dar interactivă şi deschisă de comunicare cu mass-media. Ea oferă un spaţiu şi un moment privilegiat pentru difuzarea unor mesaje de maximă importanţă pentru organizaţie. O conferinţă de presă se lansează doar în situaţii deosebite şi se justifică atunci când organizaţia are de comunicat ceva deosebit de important, ceva absolut nou, ceva ce prezintă importanţă pentru un larg segment de public, ca şi atunci când firma propune un eveniment important sau se confruntă cu o criză gravă.

Evenimente uzuale care justifică o conferinţă de presă pot fi: inaugurări de sedii şi obiective industriale, aniversări majore şi jubileuri, prezentări de produse şi tehnologii noi, disputarea unui meci important, lansarea unei cărţi de răsunet, deschiderea unei mari expoziţii, lansarea unui film, contracararea unor crize sau a unor scandaluri de presă etc. În multe dintre situaţiile enumerate însă poate fi preferată organizarea unui cocktail de presă sau a unei reuniuni restrânse, la care sunt invitaţi doar câţiva jurnalişti specializaţi.

Atenţie! Jurnaliştii sunt persoane cu o agendă încărcată, veşnic în criză de timp, care trec la represalii dacă sunt puşi în situaţia să piardă timpul la o conferinţă la care nu s-au ales cu un material redacţional nou şi interesant. Conferinţa de presă nu se rezumă doar la informarea „programată" a ziariştilor, ci îşi asumă disponibilitatea şi riscul de a răspunde la întrebările presei.

O conferinţă de presă, indiferent de mărimea organizaţiei care o lansează, trebuie concepută, pregătită şi programată până în cele mai mici amănunte, în trei etape: pregătirea, desfăşurarea propriu-zisă şi evaluarea.

3.1. Pregătirea conferinţei

Exceptând situaţiile de criză, în care conferinţa este organizată ad-hoc, fără preliminarii, pregătirea conferinţei începe cu trei-patru săptămâni înainte, ţinând seama de următoarele elemente:

1. Alegerea momentului (data, ziua, ora, durata)

Se caută o dată calendaristică în care conferinţa nu va fi concurată de alte evenimente naţionale sau locale: festivaluri, vizite diplomatice, alegeri, mari competiţii sportive etc. Cele mai potrivite zile din săptămână sunt cele de la mijloc: marţi, miercuri, joi. Cel mai potrivit interval orar, în cursul unei zile, este cel de la 10:00 la 12:00. În afara acestui interval, se pot alege alte ore, dar se ţine seama de închiderea ediţiilor şi de timpul necesar ziariştilor pentru redactare.

2. Alegerea locului

Este mai bine la sediul organizaţiei sau într-o sală specială, închiriată? Răspunsul la această întrebare va fi dat în funcţie de ambianţa agreabilă şi conformă cu imaginea pe care organizaţia doreşte să şi-o contureze. Locul ales trebuie precizat clar şi trebuie să fie uşor de identificat de către jurnalişti. Acustica sălii trebuie să fie bună, izolată de forfota şi zgomotele din exterior. Mobilierul trebuie să fie adecvat asistenţei, mesele şi scaunele trebuie să permită luarea de notiţe. Dispunerea meselor în „T" este bine să fie evitată, pentru că provoacă agitaţie la baza „T"-ului. Este necesară existenţa unuia sau mai multor microfoane mobile.

3. Lista invitaţilor

Următorul aspect abordat priveşte stabilirea listei jurnaliştilor specializaţi sau direct interesaţi de tema conferinţei. Nu trebuie invitate „ziare", ci jurnalişti. În acest scop, se consultă fişierele de presă, în care fiecare ziarist este înregistrat cu extrase din ceea ce a mai scris despre organizaţie, indiferent dacă au fost comentarii ostile sau favorabile. Reporterii TV pot avea un regim special, pentru că ei au nevoie de cadre cu imagini atractive şi sunt mai puţin interesaţi de discursuri şi texte scrise. În plus, ei sunt grăbiţi şi au nevoie de spaţii mari pentru echipamente video.

4. Redactarea şi expedierea invitaţiilor

În redactarea invitaţiilor se au în vedere următoarele elemente: a) hârtia antet, care cuprinde logo-ul organizaţiei, sigla, numele, adresa, telefonul, faxul, site-ul; b) numărul de înregistrare al invitaţiei; c) data emiterii; d) cuvântul „INVITAŢIE", tipărit vizibil şi explicit înaintea titlului; e) titlul invitaţiei, care indică obiectul, tema sau subiectul conferinţei; f) textul invitaţiei, care face următoarele precizări:

- Cine invită (numele managerului organizaţiei sau al persoanei care face invitaţia se menţionează explicit, cu precizarea calităţii sau funcţiei sale);
- Ce se întâmplă (subiectul conferinţei, cu menţiuni privind importanţa sa şi caracterul de interes şi noutate);
- Cine participă la conferinţă (personalităţi din interiorul sau din afara organizaţiei);
- Când anume (data, ziua, ora, durata);
- Unde anume (adresa exactă şi detaliată, eventual însoţită de o schiţă sau o hartă);
- persoana de contact, telefonul şi data limită până la care se poate confirma participarea;
- menţiuni referitoare la cocktail, bufet sau gustări, dacă este cazul;
- menţiuni privind ţinuta, dacă este cazul;
- numele, funcţia, semnătura celui care invită, eventual ştampila organizaţiei.

Momentul trimiterii invitaţiilor poate fi o problemă delicată. Nu-i bine nici dacă sunt trimise prea devreme (cu două săptămâni înainte ar putea fi prea devreme), nici dacă sunt trimise prea târziu (cu două zile înainte ar putea fi prea târziu). Un telefon la

redacţie înainte de lansarea invitaţiilor poate lămuri lucrurile. Invitaţiile sunt adresate nominal atât redactorului-şef sau şefului de departament, cât şi jurnalistului preferat: „În atenţia domnului... (prenume, nume)". Se ţine seama de faptul că jurnaliştii sunt invitaţi, nu convocaţi.

5. Pregătirea discursului reprezentantului

Redactarea discursului începe cu trei întrebări: a) Care sunt obiectivele discursului? b) Cine vorbeşte? c) Cine redactează discursul?

Obiectivul. În principiu, obiectivele discursului pot fi încadrate în 3 categorii:

- să informeze şi să explice, adică să prezinte fapte şi date precise despre acţiunile organizaţiei, împreună cu motivaţiile şi justificările necesare;
- să convingă, să conteste sau să apere, adică să exprime o luare de poziţie a organizaţiei într-o anumită chestiune şi să persuadeze asupra audienţei în sensul împărtăşirii acestei poziţii;
- să comemoreze sau să celebreze un anumit moment din viaţa organizaţiei sau a unei personalităţii.

În funcţie de obiectivul urmărit, se va alege purtătorul de cuvânt, se va stabili maniera de documentare a discursului şi se va schiţa organizarea ideilor şi părţilor discursului.

Vorbitorul. În principiu, discursul este prezentat de preşedinte sau director. Dacă nici unul dintre aceştia nu este disponibil sau ambii sunt total lipsiţi de carismă, farmec şi umor (delicată situaţia celui care motivează acest fapt), se preferă un purtător de cuvânt, care cunoaşte tema şi posedă abilităţile necesare.

Redactarea. Urmează desemnarea persoanei care scrie discursul şi realizează operaţia de redactare propriu-zisă. Ideal ar fi ca discursul să fie scris de cel care îl rosteşte, dar acest lucru este rareori posibil. Indiferent cine redactează discursul, prezentatorul va fi implicat, intervievat şi consultat. În orice caz, după ce a fost scris, discursul va fi dat vorbitorului, pentru a-l citi şi a face modificări şi adaptări. Vorbitorul şi autorul textului îşi vor rezerva timp pentru a lucra împreună.

Stilul discursului va fi adaptat prezentării orale: adresare directă (voi, noi, eu), fraze scurte, verbe la diateza activă, întrebări retorice, limbaj accesibil, fără abuz de jargon, fără cifre multe şi neexplicate, fără termeni prea tehnici, cu economie de adjective la superlativ, cu figuri de stil care evocă imagini, cu exemple şi câteva metafore.

Organizarea discursului. Cea mai simplă şi percutantă structură de discurs pentru conferinţa de presă este cea în trei părţi: introducere (spui ce ai de gând să spui), cuprins (spui ce ai de spus) şi concluzie (spui ce ai spus):

- *introducerea* stabileşte relaţia cu auditoriul, captând atenţia şi trezind interesul acestuia. Ea este ceea ce în retorica anticilor se numeşte *exordiu*, dar include şi *propunerea*, adică prezentarea subiectului discursului şi a importanţei sale. Primele momente sunt şi cele mai dificile, pentru că solicită depăşirea unei bariere psihologice de start. Mulţi vorbitori preferă să înceapă cu o glumă pentru a capta atenţia şi simpatia publicului. Când gluma nu-i nouă şi vorbitorul nu are destul farmec, este preferabil să se intre de-a dreptul în discurs;
- *cuprinsul* este corpul discursului şi se recomandă să se rezume la prezentarea (nararea) faptelor şi la dezvoltarea a doar 2-3 idei majore, care confirmă punctul de vedere prezentat în introducere. Un cuprins prea încărcat şi plin de digresiuni nu se recomandă într-o conferinţă de presă obişnuită. Sunt necesare materiale de

sprijin care să condenseze prezentarea: planşe, diapozitive, filme, figuri şi date de sinteză, prezentate cu retroproiectorul etc.;
- *concluzia* este acea *peroraţie* finală din retorica clasică, în care se face un rezumat dens al întregului discurs, readucând auditoriul cu gândul la ipotezele formulate în introducere, dar îmbogăţite şi motivate de ceea ce s-a spus în cuprins.

6. Documentaţia de sprijin

Materialul de sprijin al discursului se referă la documentaţia trimisă o dată cu invitaţia, oferită înainte de conferinţă sau folosită ca material ajutător în susţinerea discursului. Cele mai importante sunt mesajele transpuse în imagini, pentru că oamenii îşi amintesc mai uşor ceea ce văd. Planele de situaţie, fotografiile, figurile, desenele şi planşele ce se doresc a fi sugerate pentru „presa de mâine" merită toată atenţia. Un titlu mare sau un slogan care serveşte interesele organizaţiei poate fi sugerat jurnaliştilor, dacă este prezentat ca o imagine.

7. Dialogul cu presa

După pregătirea susţinerii discursului, urmează pregătirea dialogului cu presa, adică formularea de răspunsuri oarecum prefabricate, pentru a fi date „spontan", atunci când jurnaliştii vor pune întrebări. Acest dialog trebuie pregătit din timp, prin preîntâmpinarea, pe cât posibil, a întrebărilor probabile şi pregătirea de răspunsuri „la cheie". Tot în faza de pregătire, se regizează şi partea informală a dialogului cu presa, care are loc la o cafea sau la cocktail.

3.2. Desfăşurarea conferinţei

În sfârşit, după toate preparativele de până aici, vin ziua, ora desfăşurării propriu-zise a conferinţei. Aceasta comportă mai multe secvenţe:

- primirea jurnaliştilor: sunt întâmpinaţi de personalul serviciului de relaţii publice sau al biroului de relaţii cu presa, care vor purta ecusoane şi vor înmâna dosarele de presă sau vor furniza informaţii conjuncturale;
- deschiderea conferinţei: conferinţa va începe exact la ora anunţată în invitaţie şi va fi condusă de un moderator experimentat, care va face prezentările şi va distribui luările de cuvânt;
- susţinerea discursului reprezentantului sau purtătorului de cuvânt al organizaţiei: se va începe cu salutul adresat jurnaliştilor şi cu exordiul discursului;
- dialogul cu presa şi depăşirea tirului de întrebări: controlul dialogului cu presa trebuie asigurat de un profesionist, cu experienţă în relaţii publice şi familiar cu lumea presei;
- închiderea conferinţei şi
- cocktail-ul, gustarea şi dialogul informal: în această secvenţă finală, regulile ospitalităţii vor avea prioritate faţă de cele de protocol.

3.3. Evaluarea conferinţei

Conferinţa nu se încheie imediat după plecarea ultimului jurnalist, ci numai după o evaluare atentă, „în familie" a întregii derulări şi a efectelor sale. Se consemnează în fişierul de presă jurnaliştii care au fost prezenţi şi tipul de întrebări şi interpelări la care

au recurs. Se trag concluzii practice pentru viitoarele conferinţe. În zilele următoare se consemnează ecoul din presă şi se completează fişierul de presă cu noi nume, opinii şi atitudini faţă de organizaţie.

4. Publi-redacţionalul

Una dintre tehnicile subtile şi abile de relaţionare publică prin care se poate construi imagine şi face vâlvă în jurul a ceva sau cuiva (companie, eveniment, om politic, autor, carte, artist, pictură, film, spectacol, interpret, sportiv etc.) este şi „publi-redacţionalul". Onest sau perfid, după circumstanţe, acesta ia forma unei acţiuni publicitare şi promoţionale mascate, deghizate, inserate discret în materialul redacţional curent sau într-o rubrică de specialitate. Publi-redacţionalul este un instrument echivoc de comunicare publică. El se află la intersecţia drumurilor dintre textul redacţional curent, cronică şi recenzia de specialitate, reportajul în teren, comunicatul de presă şi anunţul publicitar. Este câte ceva din toate instrumentele menţionate, dar nici unul în mod explicit. Publi-redacţionalul este greu de incriminat şi uşor de crezut, tocmai prin faptul că nu pare să aibă nimic partizan, la prima vedere. El formează opinii şi atitudini, protejat de „voalul" mai mult sau mai puţin (i)maculat al materialului redacţional curent.

De-a lungul anilor, în presa de afaceri, dar cu precădere în *Monitorul*, am strecurat sute de tablete persuasive, tipice pentru ideea de publi-redacţional. Mărturie stau pildele ce urmează.

Exemplul 1 : Ne întâlnim „LA MATALE"

• *cum se dă nume unei afaceri ?*

Un prieten al meu, consilier juridic la BRD, a fost într-o zi subiectul unei păţanii cu tâlc. Pe la amiază, a vorbit la telefon cu o cunoştinţă care lucrează la ziarul Evenimentul *din Iaşi. Cum nu se poate rezolva totul prin telefon, şi-au dat întâlnire.*

„Unde şi când ? ", a întrebat juristul de la bancă.

„Păi, hai să ne vedem «LA MATALE», după program", a propus interlocutorul său de la ziar.

Lucrurile au rămas clare. După program, prietenul meu de la bancă şi-a aranjat biroul ca să-şi primească musafirul. A trecut sfertul de ceas de graţie, dar musafirul nici gând. „Eh, asta-i civilizaţia noastră balcanică ! ", şi-a zis juristul. După încă zece minute, a hotărât să treacă el pe la ziar să vadă ce şi cum. Ajuns acolo, a găsit secretara.

„Da... unde-i domnul... ? ", a întrebat el.

„Păi, are o întâlnire cu cineva, «LA MATALE».

„... ? ! "

„...Păi, nu ştiţi ? Este un restaurant care se cheamă aşa, aici în spate la Arta Modei, ...jos, sub scări. "

Până la urmă, cei doi s-au întâlnit în restaurantul „LA MATALE" şi s-au înţeles la un pahar. Dacă ne dăm întâlnire la matale, acasă sau la birou, oare dumneata ai să mă aştepţi tot acolo ? Dacă auzi o dată numele politicos şi familiar, nu mai uiţi intimul local cu una, cu două. Ei bine, ceea ce vreau să spun de fapt este că un nume deştept ajută mult o afacere.

Americanii pun mare preţ pe alegerea numelui firmei, mărcii şi produsului. Ei respectă câteva reguli simple :

- *să fie distinctiv şi unic,*
- *uşor de pronunţat, memorat şi reamintit,*
- *scurt şi simplu, să sugereze acţiune şi ambianţă plăcută,*
- *sugestiv pentru produse, servicii şi avantaje oferite,*
- *familiar, cald, politicos, prietenos, să placă clientelei.*

Dacă asta poate ajuta pe careva, să auzim de bine.

(publicat în Monitorul*)*

Exemplul 2 : BINE FACI, BINE GĂSEŞTI !

- *RP pentru Relaţii Publice*

La generoasa lansare a cărţii Relaţii Publice Moderne, *Cezar Caluschi a rupt gura târgului. Peste 200 de studenţi în marketing, management, jurnalistică şi psihologie, la care s-au adăugat câteva zeci de oameni de afaceri, jurnalişti, oameni de cultură şi oficiali, au primit în dar un exemplar cu autograf şi strângeri de mână. A curs şampanie şi s-au servit gustări în ambianţa de RP şi deschidere. Unii au fost contrariaţi : „Cum, domnule, nu cere nimic în schimb ? ! ". Iată că nu. Cezar nu şi-a propus să vândă prin reţelele de distribuţie obişnuite. Nu şi-a propus să vândă, ci să dăruiască. Va face donaţii, cum a şi făcut deja Facultăţii de Economie şi Administrarea Afacerilor. Dacă vrei cartea, mergi pe Intèrnet la : www.monitorul.ro/prcomm. O poţi primi în dar comunicând la E-mail : cezarc@monitorul.ro. Cezar comunică cu tine. Vrea să facă RP, în sensul umanizant şi totuşi pragmatic al sintagmei.*

Cezar este un relaţionist, nu un publicitar. Nu priveşte comunicarea ca o luptă surdă de seducţie şi îmbrobodire a clientului, aşa cum fac publicitarii. Acţionează asupra modului în care simte şi se comportă publicul. Mesajul său relaţionist este subtil şi mizează pe relaţia directă, umanizantă. Schimbă conduitele publicului său în direcţia în care este succesul adevărat şi durabil. Oamenii se pot sătura de reclame, se pot sustrage ; schimbă canalul TV, postul radio sau ignoră pagina publicitară din presa scrisă. Aceiaşi oameni rămân însetaţi de RP, care nu obligă, ci oferă şi comunică. Desigur, Cezar are tot ce-i al Cezarului, iar noi avem o lecţie de relaţionare. Facem RP – în afaceri, în administraţia publică, în societatea civilă – atunci când dăruim, când nu ne cârâim şi când, în loc să semănăm vrajba, oferim satisfacţii şi prietenie. O facem pentru popularitate şi vânzări, dar fără să moară capra vecinului. Facem RP când oferim daruri şi premii, luăm o gustare şi-un păhărel la un cocktail, schimbăm o vorbă bună şi punem bazele unei relaţii.

În jur, spiritul RP cristalizează : firme ieşene au pus mână de la mână pentru Sărbătorile oraşului ; Primăria mulţumeşte prin comunicate de presă ; Computer House bucură copiii clienţilor cu expoziţii şi daruri ; Radix trânteşte expozeu şi cocktail la sala Victoria ; RAJAC deschide linia cu publicul etc. Rămân şi găuri : Prefectura şi Regia de termoficare suferă de proastă relaţie cu presa, poliţia şi publicul. Să auzim de bine.

(publicat în Monitorul*)*

Exemplul 3 : JOS PĂLĂRIA !

- *„nu mă simt în largul meu când pacientul aşteaptă"*

De felul meu, merg rar la medic. Sănătatea e o problemă mult prea serioasă ca s-o las în grija altora. În plus, sunt convins că este o chestiune de voinţă, aflată sub

controlul individului, familiei şi anturajului. N-am avut în viaţa mea de-a face cu dureri de cap, de stomac sau alte alinturi psihosomatice.

Există însă şi împrejurări în care medicul e indispensabil sau, în orice caz, e cea mai bună soluţie. Cu ani în urmă, de pildă, Dr. Georgescu de la Urgenţe mi-a pus la loc oasele unei mâini sparte în nebunia de după '89, de oameni pe care nu-i voi afla, poate, niciodată (în treacăt, fie spus, nici nu ţin la asta). Discreţia şi omenia doctorului i-au făcut loc curat şi cald în inima mea.

Apoi, mai sunt examene şi vize medicale necesare când mergi pe la şcoli, când te angajezi, te însori sau ţipă măseaua. Cele mai urâte lucruri de pe lume mi s-au părut, întotdeauna, sălile de aşteptare aglomerate şi sordide din policlinici, dispensare şi cabinete medicale. Măcar de câteva ori, ai trecut şi dumneata pe acolo. Ai văzut oameni cu feţe morocănoase, îngrijorate şi îndurerate aşteptând, uneori, ca animalele la vaccinat. Acolo, oamenii nu-şi irosesc timpul, ci se îmbolnăvesc de-a dreptul.

...Şi piesa asta se joacă încă şi în unele cabinete medicale particulare, chiar dacă nu se stă ca în cele „de stat". Să vadă pacientul adicătelea cât de căutat este medicul!

Iată însă că se poate şi altfel şi-i mult mai bine altfel. Descoperirea asta am făcut-o la cabinetul stomatologic al Dr. Liviu Zetu. Omul acesta special face ce-i stă în putere ca pacientul să aibă un sentiment de confort, în ciuda frezei dentare. Programările sunt precise. Riscul e preluat de doctor, nu de pacient. „Am învăţat de la profesorul meu din Franţa să nu mă simt în largul meu când pacientul aşteaptă", spune doctorul Zetu. Asistentele sale şi doctorul însuşi întâmpină pacienţii cu zâmbetul pe buze şi cu cele mai potrivite cuvinte. Este ordine şi sclipeşte de curăţenie. Serviciul este impecabil: îndemânare, competenţă, precizie, tehnică de vârf, siguranţă şi satisfacţie. Tot ce-i bun pentru pacient. N-o să crezi, e o plăcere să mergi la stomatolog. Pentru Dr. Zetu şi cei din clasa sa: Jos pălăria!

(publicat în Monitorul*)*

5. Eveniment: aniversarea companiei

• *obrazul subţire cu cheltuială se ţine*

Promovarea prin evenimente (spectacole, târguri, saloane, expoziţii, congrese, sărbători etc.) este practică curentă în RP. Aniversarea zilei de „naştere" a companiei poate fi un eveniment de referinţă.

În viaţa unei companii, aniversările marchează istoria, la fel ca sărbătoarea onomasticii şi a zilei de naştere în viaţa unei persoane fizice. Oamenii îşi fac prieteni, se bucură de atenţie şi primesc cadouri, atunci când oferă prilej de sărbătoare. Ca şi ei, compania poate atrage mai mulţi clienţi şi poate câştiga simpatie (nici invidia nu-i de lepădat) atunci când lansează o campanie PR aniversară. Obrazul subţire cu cheltuială se ţine.

Companiile inteligente fac risipă de emoţie la celebrări. Le consideră ocazii perfecte pentru a aminti angajaţilor, clienţilor, furnizorilor, băncilor, fiscului, presei şi opiniei publice că există realizări trecute şi aspiraţii de viitor. În principiu, o aniversare deşteaptă aduce cel puţin următoarele avantaje: 1) moral mai bun pentru angajaţi; 2) creşte interesul clienţilor; 3) plus de respect din partea furnizorilor, băncilor, fiscului; 4) plus de prestigiu şi imagine în comunitatea de afaceri; 5) popularizare implicită a produselor, serviciilor şi managementului; 6) creştere semnificativă a vânzărilor.

Aniversările ordinare sunt cele fără cifre rotunde sau multiplu de 5. Primele 4 celebrări nu captează prea mare atenţie în afara casei. Sunt anii de gimnaziu în afaceri. Merită totuşi celebrate pentru angajaţi, pentru identitate şi pentru a marca supravieţuirea. Patronii şi managerii oferă daruri modeste, dulciuri pentru copiii angajaţilor şi flori pentru doamne. Mai pot tipări şi un fluturaş în care amintesc angajaţilor că firma este în progres şi le aduce mulţumiri. Celebrarea vârstelor de 5 şi 10 ani este un fel de examen de maturitate. Dacă nu se cultivă simţul istoriei companiei şi a fondatorilor săi, nimeni nu-şi va aminti de cele şi cei care dispar.

Aniversările majore sunt vârstele de 10 ; 25 ; 50 ; 75 ; 100 şi peste. Dacă-i nevoie, se găsesc motive pentru aniversări majore şi la alte vârste, dar ele înseamnă mai ales longevitate. Aniversarea majoră se face cu mare risipă de emoţie, de popularitate şi de vânzări promoţionale. Experţii PR spun că o firmă mică îşi începe pregătirile cu un an înainte, iar una mare cu trei ani. Lecţiile cele mai bune le dau americanii.

Atunci când Ford celebrează aniversările au şi istoricii de lucru, alături de creatorii de imagine. Sunt evocate aspecte nostalgice din istoria companiei. Presa reia imagini de arhivă, în care fondatorii, duri ca într-un western, se adună în faţa bazinului carbonifer din Detroit, în 1903. Apar maşini vechi, de epocă, cu şoferi purtând şapcă, mustăţi răsucite şi gulere albe. Femeile poartă pelerine şi pălării largi cu eşarfe legate sub bărbie. Povestea devine interesantă pentru reporterii care fac loc în afara spaţiului publicitar din presă, fără plată şi obligaţii.

Durata celebrării poate fi o zi, la firmele mici, 2-3 zile în cazul celor mijlocii şi un an bătut pe muchie la marile companii. Papetăria, tipăriturile şi grafica comercială şi publicitară din anul aniversar poartă însemnele jubileului. Adesea, se construiesc chiar logo-uri, embleme şi mascote aniversare. Sunt plasate pe camioane, bannere, clădiri, baloane, panouri, postere, ferestre şi uşi de hale şi birouri. Se caută maximum de memento vizual şi sonor concertat, dar subtil. Ce-i prea mult şi prea festivist strică.

Unele corporaţii împart bucuria cu lumea largă, sponsorizând mai ales grupuri de presă de audienţă mondială, olimpiade, spectacole şi concerte de anvergură. Altele se concentrează asupra angajaţilor. Reynolds, de pildă, a strâns 50.000 de salariaţi şi a oferit, în Carolina de Nord, un picnic de familie, cu orchestră, carnaval, şapte tone de frigărui de porc şi şase tone de pui fript. Cele mai multe companii se rezumă la o gratificaţie aniversară pentru angajaţi.

Ce se mai poate face : 1) Editare de carte, acolo unde compania are măcar 50 de ani de istorie (Aniversarea de Aur). Lansarea, cocktail-ul sau dineul cu presă şi lume multă nu cer atât bugete mari, pe cât istorie de firmă şi profesionalism ; 2) Turnee de spectacole închiriate, garnisite cu suveniruri promo: pix, brichetă, breloc, calendar, agendă, bloc-notes, casete, tipărituri, coperte de lux, mape pentru presă şi jocuri de artificii ; 3) Pagini pe Internet, CD-uri şi filme (8-10 min.) aniversare ; 4) Conferinţe, seminarii, simpozioane şi expoziţii aniversare cu iz promo, cluburi, cicluri de conferinţe de presă, gustări, băutură şi daruri promoţionale.

6. Lobby

• *pe româneşte, înseamnă „să te pui bine cu stăpânirea"*

Într-o traducere simplificatoare, cuvântul *lobby* înseamnă coridor, foaier sau hol şi, la prima vedere, nu pare a avea nimic în comun cu RP. Iniţial, a face lobby însemna a

aborda parlamentari şi consilieri locali, pe holuri, în timpul pauzelor, pentru a-i influenţa în sensul votării sau respingerii unor legi cu dichis.

În marketing şi în relaţii publice, sensul termenului s-a lărgit şi, astăzi, priveşte orice alte aranjamente interumane şi interorganizaţionale, care sensibilizează şi influenţează factorii de decizie politică şi administrativă în sensul dorit de cineva.

Termenul „lobby", tot mai des invocat în limbajul comun, este folosit, la noi, ca şi în Occident, cu înţelesuri foarte diferite. Aceste înţelesuri pornesc de la inocenta „comunicare informală", trec prin înţelesurile de „iniţiativă publică, procedură judiciară sau campanie de strângere de voturi", mai mult sau mai puţin etice, şi coboară până la înţelesuri de-a dreptul imorale şi „ilegale" de : „joc subteran" sau „trafic de influenţă" (Adriana Zaiţ, *Promovarea vânzărilor. Relaţii publice*, Editura Universităţii „Al. I. Cuza" Iaşi, p. 101). În esenţă, el sugerează eforturile făcute de cineva în direcţia influenţării unei decizii prezidenţiale, guvernamentale, legislative sau administrative, prin diverse mijloace de persuasiune sau presiune. Lobby-ul creează şi menţine un gen special de relaţii publice la preşedinţie, guvern, parlament, consiliu judeţean, prefectură şi primărie, dar şi în sfera grupurilor de presă, a instituţiilor financiare şi de credit, ca şi în sfera organismelor cu atribuţii speciale de îndrumare şi control. Prin crearea de aranjamente interumane în aceste zone, prin plasarea şi controlul unor persoane sau informaţii, se poate acţiona indirect în interesul afacerilor, al politicii, al culturii sau al unor persoane. În principiu, totul este făcut în limitele a ceea ce este moral şi legal, dar se poate acţiona şi mai pe de lături. La o adică, dacă ceva nu este legal astăzi, se pot promova o iniţiativă legislativă sau o hotărâre locală, care pot face ca acel ceva să devină legal mâine.

Un exemplu ar putea fi ordonanţa guvernamentală prin care, în decembrie '98, cheltuielile de reclamă şi publicitate au devenit deductibile de la impozitul pe profit. Acest lucru s-a întâmplat ca urmare a acţiunilor de lobby promovate de Asociaţia Română de Advertising pe lângă Guvernul României.

Astăzi, în lume, se face lobby cu acte în regulă. În SUA, de pildă, meseria de lobby-ist este una ca oricare alta. Numai pe lângă Congres activează, înregistraţi legal, peste 40 000 de lobby-işti şi 14 000 de firme specializate. Legile americane impun însă ca acţiunile de lobby să poată fi urmărite şi controlate de public. Lobby-iştii sunt obligaţi să înregistreze şi să declare sursele de venit şi modul în care îşi cheltuiesc banii. Ei sunt profesionişti cu competenţe peste cele uzuale în relaţiile publice. Cel mai adesea sunt avocaţi, foşti membri ai Congresului ori angajaţi guvernamentali, buni cunoscători ai procedurilor juridice, cu acces în medii politice şi administrative, unde desfăşoară o activitate legală în interesul clienţilor.

Servicii de lobby

Serviciile oferite de lobby-işti se referă în principal la : a) furnizarea accesului către persoane plasate pe diverse niveluri de decizie politică, juridică, economică, comercială, socială sau culturală ; b) asigurarea de reprezentare pe lângă persoane şi organe de decizie, urmărire şi control ; c) furnizarea de informaţii şi de consiliere strategică şi d) sprijin şi susţinere în structurile puterii şi administraţiei.

Lobby-iştii pot aduce în timp util informaţii privind programe guvernamentale sau pot înlesni fel de fel de aranjamente privind accesul la proiecte legislative sau la proiecte

de politică fiscală, monetară, bancară, vamală şi comercială. Lobby-istul este un om influent care poate face aranjamente avantajoase celui care plăteşte mai bine, fără rabat de la lege şi morală.

Lobby-ul practicat în bănci, redacţii influente, studiouri radio şi TV, ca şi pe lângă organisme cu atribuţii de îndrumare şi control (Fiscul, Poliţia Sanitară, Protecţia Consumatorului, Garda financiară ş.a.) favorizează persoane sau organizaţii, sub masca marketingului, a protocolului, a cooperării şi a bunelor relaţii, cu respectarea limitată a legalităţii şi moralităţii.

Utilizatorii

Utilizatorii serviciilor de lobby pot fi împărţiţi în câteva categorii cu statut şi obiective distincte: 1) marile companii din mediul afacerilor; 2) organizaţiile nonguvernamentale şi sindicatele profesionale; 3) grupurile de presiune şi 4) guvernele. Dacă primele trei categorii au interese la scară naţională, guvernele pot viza şi acţiuni de lobby la scară internaţională.

Campania

Organizarea şi programarea în timp a unei campanii de lobby presupun, în principiu, parcurgerea succesivă a următoarelor etape: 1) definirea precisă a obiectivelor organizaţiei; 2) redactarea listei de obstacole care împiedică atingerea obiectivelor şi pentru eliminarea cărora este necesară intervenţia lobby-iştilor; 3) selectarea ţintelor asupra cărora se vor exercita influenţe şi presiuni (guvern, parlament, primărie, bănci etc.); 4) alegerea momentului potrivit pentru intervenţie şi a tehnicilor de lobby la care se va apela; 5) declanşarea campaniei de lobby şi a acţiunilor de monitorizare şi evaluare periodică a rezultatelor, cu aplicarea din mers a corecţiilor necesare.

Tehnici de lobby

În ceea ce priveşte alegerea *tehnicilor de lobby*, se poate apela la una sau mai multe din următoarele categorii: a) lobby financiar, b) lobby mediatic, c) lobby direct şi d) lobby indirect.

Lobby-ul *financiar* se referă, în principal, la finanţarea unor campanii electorale. Se promovează partide sau persoane, care, o dată plasate în sfera deciziei politice sau juridice, se obligă (în termeni confidenţiali) să acţioneze în interesul sponsorului. Contribuţiile pot fi mascate prin donaţii în natură sau prin plata unor campanii promoţionale în mass-media. Uneori, se „joacă la două capete", pentru orice eventualitate. Tot în categoria lobby-ului financiar se încadrează şi acţiuni frauduloase, greu de probat, precum: cadourile şi mita, onorariile fabuloase, garantarea unor sinecuri etc.

Lobby-ul *mediatic* se referă la răspândirea de zvonuri mincinoase şi de bârfe, la prezentarea deliberat tendenţioasă şi distorsionantă a unor fapte, la forme de simulare şi obstrucţionare în justiţie. Se poate apela la şantaj şi atac la persoană pentru a discredita şi intimida. Deschiderea de acţiuni judiciare nefondate sau întârzierea excesivă a unor procese aflate pe rol (dosare supradimensionate, expertize interminabile) reprezintă o tehnică uzuală şi eficace.

Lobby-ul *direct* ia forma contactelor personale cu lideri de opinie şi persoane de decizie, contacte prilejuite de reuniuni formale şi informale cum sunt aniversările,

mesele de afaceri, cocktail-urile, prezentările şi spectacolele sponsorizate, cu invitaţii nominale. Mai poate fi vorba de apelul prin scrisori sau telefoane directe.

Lobby-ul *indirect* se referă la regizarea din umbră a unor campanii publice de scrisori, la organizarea de marşuri de protest, greve şi adunări populare, la campanii de presă formatoare de opinie, la publi-redacţional, ca şi la publicitate partizană mascată.

Dincolo de toate aspectele menţionate, lobby-ul poate fi privit şi ca o stare de spirit relaţionistă, prin care se poate ajunge la o soluţie care să împace toate părţile, fără învingători sau victime. Ideea de a crea alianţe şi a lupta împreună pentru o cauză adesea nobilă este tipică pentru spiritul lobby-ului.

7. Anunţul la mica publicitate

• *„relaţii publice" în micile afaceri*

În micile afaceri, alocarea resurselor financiare şi umane în servicii specializate de relaţii publice este dificilă. Aici, cea mai simplă şi accesibilă formă de comunicare şi relaţionare publică este anunţul la „mica publicitate". Este ieftină şi, dacă nu-i proastă, este şi eficace. Riscul este mic. Dacă nu are impact, nu-i o tragedie; nu ajungi la faliment pierzând câteva zeci de mii de lei cu spaţiul plătit în presa scrisă sau cu timpul de antenă radio.

Dar cine crede că-i uşor să redactezi mică publicitate se înşală. Hemingway spunea că *„a scrie reclame creatoare este mai dificil decât a scrie romane"*. Atunci când anunţul publicitar este exagerat, fanfaron, agramat sau pur şi simplu mincinos, publicul nu-i dă atenţie.

De cele mai multe ori, secretul succesului constă în a şti cum să trezeşti şi să menţii trează atenţia involuntară a clientului potenţial. Obiectivul urmărit este clar: anunţul trebuie să creeze imagine şi să stimuleze vânzările. Pentru asta însă anunţul trebuie să fie interesant şi credibil. Nimeni nu-şi va da seama cât este de credibil, dacă anunţul nu este mai întâi văzut, citit sau auzit. Ca să fie văzut, citit sau auzit, anunţul trebuie să aibă *impact*, trebuie să provoace violent atenţia receptorului. Impactul unei reclame bune stă tocmai în „cârligul" sau acroşul prin care agaţă atenţia involuntară a clientului. Chiar dacă este genial, anunţul convinge numai dacă este luat în seamă, numai dacă provoacă atenţia pe care clientul nu-i dispus să i-o acorde. Pentru asta, câteva reguli simple şi ieftine pot fi bune pentru început:

1) *Fă anunţul şocant, atractiv, excitant, plăcut sau măcar dureros!* Dacă este plasat în presa scrisă, adaugă un stimul vizual, o imagine trăsnită care să contrasteze flagrant cu restul paginii şi cu aşteptările cititorului. Tehnica foto şi grafica pe computer te pot ajuta. Dacă anunţul este transmis pe suport audio, un fortissimo sau o undă de şoc (lătrat de câine, ţipăt de groază, gângurit de copil, oftat orgasmic etc.) îl pot ajuta să capteze atenţia involuntară a ascultătorilor.
2) *Caută titlu, slogan, head line sau replică de deschidere explozivă!* În loc să începi cu „S.C.... vinde şi livrează din stoc...", poate fi mai bine cu ceva de genul: „afacerea secolului!", „vrei să fii mai sexy...", „adio, durere!", „adio, sărăcie!", „vrei să câştigi un milion?", „vrei să fii tu însuţi?" etc. Când pui o întrebare directă, cu o promisiune îndrăcită, clientul nu poate să o ignore, mai ales dacă-i vorba despre sex, distracţie, hrană, sănătate, bani, frumuseţe, confort

sau succes etc. „Dacă ai de făcut un text în 10 ore, lucrează 9 la titlu şi una la corp" recomandă J.K. Levinson, într-una din cărţile sale de marketing.

3) *Fii direct, apropiat şi familiar!* Asta înseamnă să spui mai curând „TU" decât „Dumneavoastră" şi să te adresezi în jargonul familiar anumitor segmente de consumatori. În timp ce scriu, îmi vine în minte sloganul „...ce vrea muşchii tăi", folosit cu destul succes pentru promovarea unei băuturi răcoritoare (Sprite, în vara anului 1999).
4) *Exprimă-te simplu, în stilul oral!* Evită cuvintele tehnice şi academice, dacă vrei audienţă mare! Spune „margarină" în loc de „grăsime vegetală" şi „burtă" în loc de „ţesut adipos".
5) *Fii concret! Oferă dovezi şi probe!* Asta înseamnă să dai nume de clienţi mulţumiţi, cifre şi locuri. Sondajele de opinie şi statisticile sunt bune numai dacă aduc afacerea sau produsul tău în top. Statisticile pot proba orice, chiar şi adevărul. Există trei feluri de minciuni: nevinovatele, neruşinatele şi statisticile.
6) *Foloseşte un limbaj precis!* Asta înseamnă să nu foloseşti cuvinte vagi şi ambigue: mult, puţin, des, rar, ci cuvinte precise şi cifre absolute, procente, unităţi de măsură precise.
7) *Evită abuzul de adjective şi superlative!* În ciuda aparenţelor, adjectivele nu conving, ci din contra, diluează credibilitatea mesajului. Sintagme de genul „adaos minim", „preţurile cele mai mici" sau „calitate maximă" irită aproape orice client cu bun simţ.
8) *Nu lăsa loc pentru ironii! Fii clar şi explicit.* În afişe, în presa scrisă şi în audiovizual, revin insistent sintagme de genul: „Vindem apometre. Pentru montări în masă se fac reduceri", „pat copii din fier", „haine piele damă".
9) *Scrie textele cu litere mici, nu cu majuscule!* Majusculele sunt mai greu de citit decât minusculele şi au retenţie mai scăzută decât literele mici. Ochiul cititorului este mai antrenat pentru a citi minuscule. Cine priveşte bannerele din goana maşinii ştie ce vreau să spun.
10) *Fii concis!* Pe client nu-l interesează cât timp ţi-a luat să pui la punct produsul sau ce materiale compozite şi ce lucrători fruntaşi ai folosit. Lui îi place să afle ce avantaje obţine de la produs, dacă-l cumpără.

8. Regula celor 5 W

• *Cine? Ce? Când? Unde? De ce?*

PRO Mărţishow-ul lui Florin Călinescu – dintr-o campanie de mărţişor PROTV, 1 martie 1998, orele 10:00, în curtea PRO TV – şi toată campania promo derulată câteva zile mai înainte au fost o excelentă dovadă a eficacităţii unei reguli simple de comunicare publică.

În comunicarea publică, cea mai banală şi, totodată, cea mai practică regulă de organizare a unui discurs se numeşte „Regula celor 5 întrebări, celor 5W (în engleză): *Who?* (Cine?), *What?* (Ce?), *Where?* (Unde?), *When?* (Când?) şi *Why?* (De ce?). A respecta regula înseamnă a nu lăsa fără răspuns nici una dintre aceste întrebări. Fie că este vorba de un comunicat de presă, o conferinţă de presă, o mapă cu materiale pentru presă, fie că este vorba de un mesaj promoţional de orice natură – clip, spot,

machetă în presă scrisă, poster, banner, jingle, fluturaş, anunţ la mica publicitate etc. - fie că este vorba de o prezentare, de o dispoziţie sau de o propunere, aproape fără excepţie va fi necesară precizarea subiectului, obiectului, timpului, locului şi scopului. Dacă una dintre aceste coordonate lipseşte, comunicarea este imprecisă. Mai devreme sau mai târziu, precizarea va trebui făcută. Întrebarea rămasă fără răspuns va fi pusă. În campania promoţională premergătoare Mărţishow-ului PRO TV, Florin Călinescu s-a înscris perfect în această regulă, din moment ce-şi punea singur şi explicit întrebările pentru ca tot el să ofere răspunsul. În acest mod, nu mai lăsa loc de dubiu.

În ciuda simplităţii acestei reguli, dacă vei scotoci atent mesajele promoţionale din presa scrisă, din audiovizual şi din afişajul exterior, vei constata că o bună parte dintre ele o ignoră.

Înainte de a încheia, aş mai menţiona o regulă bună pentru acţiunile de protocol şi relaţii publice. Vine tot din limba engleză şi se numeşte „Regula celor 4 F". Cuvintele cheie impuse de această regulă sunt: *Friendly* (prietenos), *Frank* (sincer), *Fair* (corect, onest) şi *Factual* (concret, la obiect). Merită să te gândeşti la ele în relaţiile cu presa, cu banca şi cu fiscul.

9. Zvonul

• *pentru a circula, zvonurile nu au nevoie de adevăr*

Zvonul este o formă de publicitate ieftină, eficace şi durabilă în promovarea vânzărilor şi a reputaţiei firmei sau a produsului. Zvonurile circulă prin „radio-şanţ", circulă din „om în om" şi din „gură în gură", dacă sunt bine amorsate prin „răspândaci". Pot fi pozitive sau negative.

Cei mai eficace „răspândaci" sunt prietenii, vecinii, colegii, rudele, angajaţii şi clienţii fideli. Ei ştiu cele mai multe lucruri despre tine şi despre afacerea ta, iar vorbele lor au autoritate. Dacă îţi pui din când în când problema asta, poţi obţine un oarecare control al zvonurilor. Ele nu circulă chiar haotic, cum pare la prima vedere. Cunoştinţele întâmplătoare şi clienţii ocazionali pot fi aproape la fel de importanţi, pentru că oferă şansa unor legături noi, cu alte afaceri şi grupuri de interese.

Zvonul este un fenomen sociologic, cu implicaţii în lumea afacerilor, mai puţin studiat decât s-ar merita. Dincolo de faptul că în sfera mediatică, zvonul poate fi o „crimă perfectă" (se cunosc exemple de celebrităţi - miniştri şi stele de cinema - care s-au sinucis pentru că nu mai suportau zvonurile care circulau pe seama lor), el este şi un instrument de lucru în mediul afacerilor. Mulţi cred că nu „iese fum până nu-i şi foc". Ei au în vedere acel sâmbure de adevăr, acea „mărturie" incipientă, încropită pe crâmpeie de informaţie privind o întâmplare ambiguă care stă la baza zvonului. De cele mai multe ori, întâmplările cu pricina nu pot fi probate de nimeni. Există doar relatări despre presupuse întâmplări; *cineva a auzit de la altcineva care a auzit...*

În campaniile electorale, zvonurile pot fi o armă teribilă. Unii se vor distra grozav pe seama lansării de zvonuri. Viaţa personală a multor distinşi candidaţi va fi în pericol.

În ceea ce ne priveşte însă, ne vom limita la forţa zvonului în afaceri. Gestiunea zvonurilor este o dificilă problemă de marketing şi comunicare în afaceri. Zvonul răuvoitor poate fi un vierme care roade şi la rădăcina unor afaceri mari şi prospere. În schimb, zvonul pozitiv, difuzat inteligent devine politică de RP. Clienţii întorc capul după

tine când pui în circulaţie zvonuri bune pentru afacerea ta. Din contra, dacă concurenţii tăi răspândesc zvonuri rele, ele sapă la temelia vânzărilor şi profiturilor tale.

Acestui gen de publicitate francezii îi spun **„bouche à l'oreille"** (şoaptă la ureche) şi sunt de părere că poate asigura o solidă reputaţie şi prosperitate în afaceri, în special, în promovarea serviciilor exclusive adresate elitelor sau unor categorii sociale bine definite.

Când sunt gata-gata să lanseze afacerea sau produsul, ei organizează o mică petrecere sau fac o acţiune de relaţii cu publicul, de natura lansării unei cărţi, a unui cocktail sau a vernisajului unei expoziţii de pictură. Invită rude, prieteni, vecini şi câteva personalităţi. În plină petrecere, cu un aer secretos (chipurile, confidenţial), ei şoptesc la urechea invitaţilor exact ce trebuie să spună ei mai departe. Pe urmă... lucrurile merg de la sine. Grija cea mare este ca zvonul pus în circulaţie să aibă conotaţii pozitive şi promiţătoare.

În lansarea zvonurilor şi în redactarea textelor publicitare, merită să ai grijă de cuvintele magice sau tragice. Sunt mai mult decât cuvintele obişnuite şi au forţă imensă, în bine sau în rău.

Cuvinte magice recomandate în manualele de marketing: tu, tine, gratuit, plăcere, satisfacţie, sigur, garantat, bun, avantaj, nou, reducere, acum, câştig, succes, profită, distracţie, bani, valoare, descoperă, dorinţă, dorit, al tău, confortabil, de ce, primul, cadou, sănătate etc. Exemple de sintagme construite cu astfel de cuvinte: un cadou pentru tine.../ doar aici găseşti.../ de ce să dai mai mult.../ poţi primi banii înapoi.../ garanţie dublă.../ nou! În sfârşit.../ nu trebuie să plăteşti pe loc.../ avans zero.../ singurul cu adevărat.../ descoperă.../ economiseşte/ de ce să nu-ţi oferi.../ ai merita şi tu... etc.

Cuvintele tragice pot strica un text bun, pentru că induc conotaţii neplăcute, adversative, respingătoare. Câteva dintre ele ar putea fi: moarte, boală, obligaţie, plată, greşit, eşec, cost, părere de rău, pierdere, dificil, contract, cumpără, vinde, rău, comandă, datorie etc.

Atenţie! Zvonurile sumbre circulă cel mai uşor. Uneori, cu ele, se poate pune concurenţa la pământ, se poate distruge o afacere atunci când sunt lansate cu scopul de a discredita, demonta şi distruge.

În promovarea afacerilor, ca şi în viaţă, vorba dulce mult aduce. Forţa cuvântului se răspândeşte printre clienţi ca razele dimineţii într-un lan de floarea soarelui. Dacă ai îndoieli, închipuieşte-ţi ce simţi când aştepţi tramvaiul, în ploaie, şi vezi un taxi elegant pe care scrie *„Te urci şi câştigi"*. Deschizi televizorul şi auzi *„Stai să vezi"*. Te usuci de sete şi sună în urechi un jingle: *„Always Coca-Cola"*. Te-ai lămurit?

Singurul lucru pe care-l au în comun textierii carismatici este acela că sunt nişte creaturi curioase.

10. Arme albe în arsenalul RP

Atunci când nu există banii şi oamenii care să lanseze campanii RP profesioniste şi fastuoase, rămân încă o mulţime de lucruri de făcut, cu bani puţini şi cu oameni obişnuiţi.

Oferta publică de informaţii utile

Una dintre tehnicile care generează publicitate relativ ieftină, dar credibilă, de bun augur şi de lungă durată, este oferta publică de suporturi de informaţii utile. Prin

suporturi de informaţii utile înţelegem: hărţi turistice, hărţi rutiere, calendare, agende, cărţi de telefon, pagini galbene, cataloage, pliante de prezentare, programe RTV, bilete de tramvai, horoscoape şi multe altele.

În interiorul acestora, alături sau o dată cu ele, pot fi inserate sau adăugate abil mesaje promoţionale şi anunţuri publicitare de tot felul. Cum se poate face acest lucru? Simplu, din clipa în care suntem convinşi că este posibil. Atunci, găsim uşor soluţia. Cele mai bune exemple par a fi hărţile turistice, rutiere şi comerciale.

Cei care au călătorit într-un oraş occidental au avut ocazia să vadă la recepţia hotelului, la standurile de presă sau în diverse localuri publice o mulţime de hărţi turistice sau rutiere ale oraşului sau ale împrejurimilor. Există deja exemple asemănătoare şi pe piaţa noastră, prin grija unor sponsori inteligenţi. În mai toate aceste hărţi se găsesc oferte şi mesaje promoţionale, lansate în sprijinul unora sau altora dintre companiile interesate în promovarea de acest gen. De pildă, grupul Micheline editează sau finanţează tipărirea a peste 10% din hărţile rutiere europene, iar reţeaua de magazine Carrefour editează 1/19 din hărţile turistice ale Parisului.

Compania promovată pe un astfel de suport este, de regulă, editorul sau finanţatorul (sponsorul) operaţiei de editare a acestor hărţi. Pe hartă sunt poziţionate vizibil sediile, magazinele, depozitele, punctele de vânzare, precum şi rutele de acces şi mijloacele de transport care duc către ele, pornind din zone de referinţă publică, precum gările, autogările, aeroporturile, muzeele sau centrul civic al localităţilor. Sunt precizate, de asemenea, numere de telefon şi fax, sunt menţionate persoanele de contact şi sunt prezentate oferte.

Astfel de hărţi sunt distribuite ieftin sau gratuit. De regulă, banii cheltuiţi pe ele se întorc înzecit, ca efect al publicităţii. „Felix Vitrina" din Cluj practică această formă de difuzare a informaţiei publicitare.

La fel se poate proceda cu diverse alte suporturi de informaţii inscripţionate pe pixuri, stilouri, scrumiere, brichete etc.

Cartea de vizită

Principiul după care „informaţia sporeşte valoarea" funcţionează perfect în RP. În această idee, cartea de vizită poate fi folosită ca instrument de marketing ce concură la succesul în afaceri. Când nu sunt bani pentru clipuri, spoturi şi anunţuri în mass-media, cartea de vizită poate ţine loc de pliant, broşură şi scrisoare de prezentare a firmei şi produsului. Ea poate fi un gen de reclamă de buzunar. Poate prezenta succint o grămadă de informaţii despre produsele şi serviciile pe care le oferă compania.

În acest scop, cărţile de vizită pot fi duble sau triple, dar pliate la dimensiunile standard. Prima pagină conţine informaţia tipică, simplu şi la obiect: emblema şi numele firmei, numele persoanei, profesia, titlurile, onorurile, funcţia, adresa, telefonul şi faxul. Paginile interioare prezintă informaţii asupra afacerii, asupra produselor, a serviciilor, a persoanelor de contact, a programului, rutelor şi mijloacelor de acces la sediu, depozite sau magazine etc.

Faceţi salariaţilor astfel de cărţi de vizită şi nu scăpaţi ocazia de a împărţi cât mai multe clienţilor sau oricui poate face popularitate. Cartea de vizită costă de o sută de ori mai ieftin decât reclama din presă, dar reaminteşte celorlalţi că existaţi şi că aveţi ceva de oferit.

Ecusonul

Aşa mut cum este, ecusonul poate vorbi despre firmă, afacere şi persoane în diverse ocazii, contacte şi acţiuni de relaţii publice. Agăţat în piept, el este văzut de toată lumea şi poate elimina complicatele formalităţi de prezentare. La multe întâlniri şi reuniuni, el poate amorsa şi media spontan unele relaţii de afaceri.

Concepute inspirat, cu un design plăcut, o grafică sugestivă şi un mesaj uşor de descifrat, ecusoanele stimulează contactele de afaceri. Când nu este nevoie de ele, pot sta cuminţi în sertar şi nu deranjează pe nimeni. Pe un astfel de ecuson personalizat, în prim-plan, se înscrie vizibil numele mic al purtătorului, pentru a provoca adresarea directă, personalizată. Însemnele companiei şi rolul persoanei apar în fundal.

Uniforma angajaţilor

De ce a fost nevoie ca poliţia şi armata României să-şi schimbe uniforma? Simplu; pentru că uniforma angajaţilor este asociată cu imaginea publică a instituţiilor publice sau a companiilor. Nevoia de a schimba imaginea publică a firmei implică şi o schimbare a uniformei angajaţilor. SNCFR, de pildă, ar putea avea nevoie de o astfel de schimbare. Discutabilă poate fi roba judecătorilor. Lupul îşi schimbă şi năravul o dată cu părul.

În anumite genuri de afaceri, uniforma angajaţilor constituie un semn distinctiv şi un simbol al imaginii publice. Până la un anumit punct, angajaţii sunt identificaţi cu organizaţia din care fac parte şi reciproc. Uniforma poate aduce un plus de prestanţă şi distincţie, care asigură firmei o formă specială de publicitate. Poate fi utilă în magazine, restaurante, în firme de prestări servicii sau în activităţi specifice, precum cea a controlorilor de bilete, în transportul public, spre exemplu.

Consilierul de comunicare

Nu este nevoie să mai descoperi roata încă o dată. Când nu te dau banii afară din firmă şi nici nu ţii să plăteşti o creaţie publicitară costisitoare în mass-media sau cine ştie ce fel de campanii PR fastuoase şi, în general, când nu îţi este capul la marketing, cere sprijinul unui consilier de specialitate! El poate fi plătit în convenţie câteva ceasuri pe lună, pentru a furniza câteva sfaturi, expertize şi idei utile. Chiar dacă nu iese mare lucru, nu ai mult de pierdut şi merită încercarea. Comunicarea eficace are nevoie de idei şi nu-i uşor de făcut distincţia între o idee rea şi una bună, cu atât mai mult, între o idee bună şi una genială. Este bine să se apeleze la cineva care să facă acest lucru de pe poziţii profesioniste. Nu oricine care ştie să scrie şi deseneze poate să stârnească interesul publicului.

Afişajul exterior

Când propun aşa ceva, nu mă gândesc neapărat la panouri şi bannere scumpe, ci la mici afişe şi indicatoare stradale pe care le puteţi realiza singuri şi plasa fără chirie şi taxe la primărie.

Când este loc pentru un mic panou sau un afiş, în faţa magazinului sau casei, nu pierdeţi şansa de a-l plasa acolo. Când eşti nou, te face cunoscut. Când intrarea este ascunsă, poate fi indicată cu un îndemn concret, de genul *„Urcaţi la etaj, uşa a doua, pe stânga!"*.

ateva reguli simple merită respectate şi în concepţia micului panou sau indicator:
- folosirea de cuvinte magice: intraţi acum, ieftin, bun, rar, gratuit, frumos, ocazie, chilipir etc.;
- indicarea precisă a accesului în magazin: *„aici este intrarea" sau „urcaţi scările"*,
- mesaj simplu şi clar, cu grafică şi corp de literă (font) vizibile şi atrăgătoare. Mesajul de bază (sloganul, titlul sau capul de linie) nu trebuie să conţină mai mult de şase, maximum opt cuvinte;
- iluminarea panoului sau mesajului central, folosirea de culori vesele;
- mesaj cald, personalizat, distinct de cele vecine.

Concursul, jocul, loteria

Se poate imagina o gamă indefinit de largă de tehnici şi „trucuri" de promovare a reputaţiei firmei, mărcii şi mai ales a vânzărilor, bazate pe jocuri, concursuri sau simpla tragere la sorţi. Acestea s-au dovedit extrem de eficace pe piaţa României, în ultimii ani. În Occident, aceste tehnici nu sunt atât de eficace, pentru că au de-a face cu un public mai abil, mai bogat şi mai greu de convins cu mesaje adesea naive, bazate pe câştiguri imediate, dar improbabile.

Concursul poate pune în valoare calităţile unui produs sau ale unei mărci puţin cunoscute pe piaţă, poate atrage simpatie şi popularitate. Concurenţii care participă, cu sau fără şansă, la concursul cu public pot primi din partea firmei cadouri mai mult sau mai puţin importante, sub forma premiilor, care nu trebuie să fie condiţionate de cumpărarea sau contractarea altor produse. Un concurs de reţete culinare, spre exemplu, poate pune în valoare şi populariza calităţile unui ingredient alimentar.

Jocurile, în special cele radiodifuzate sau televizate pe canale de largă audienţă, pot asigura o foarte eficace popularizare firmelor, mărcilor sau produselor care se implică în sponsorizare şi acordare de premii participanţilor. Jocurile TV de tip BINGO, PREŢUL CORECT, RIŞTI ŞI CÂŞTIGI etc., de exemplu, pe piaţa României, ating o audienţă de ordinul milioanelor de telespectatori, zilnic sau săptămânal. O astfel de acoperire nu ar putea fi obţinută decât printr-o campanie de peste 25-30 de inserţii convenţionale, cu clipuri în rubricile de publicitate.

Loteria, tombola şi telefoanele 89.89... sunt alte forme populare de generare a publicităţii. Se bazează pe simpla tragere la sorţi a unuia sau mai multor câştigători, dintr-un număr mare de consumatori sau utilizatori ai produsului, care fac dovada cumpărării prin trimiterea unei probe a consumului. Proba consumului sau a participării poate fi eticheta, un fragment de ambalaj, un accesoriu introdus la condiţionarea produsului (surpriza din pachetul cu gumă de mestecat, de exemplu), un fragment din produs sau ambalaj (dopul auriu al unei sticle de cola, spre exemplu) sau un simplu apel telefonic. Dacă premiul nu este acordat după hazard, poate fi calificat ca uzanţă comercială ilegală. Aşa-numita tehnică a „bulgărelui de zăpadă" (un client obţine facilităţi dacă mai aduce alţi clienţi, care obţin facilităţi dacă aduc alţi clienţi care...), spre exemplu, este neloial pentru că generează o imposibilitate de ordin logic, ca o piramidă „Caritas".

Capitolul X

COMUNICAREA FINANCIARĂ ÎN SOCIETĂŢILE PE ACŢIUNI

1. Organizarea internă a comunicării financiare
2. Suporturi de comunicare financiară
3. Estimarea efectelor comunicării financiare

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pe piaţa comercială, cea a produselor şi serviciilor industriale şi de consum, companiile producătoare sau distribuitoare fabrică şi vând produse şi servicii, folosindu-se de marketing şi publicitate.

Totuşi, o companie dinamică are nevoie de mai mult decât de debuşee, resurse umane şi materii prime; ea are nevoie de resurse financiare. Atunci când creditul furnizat de bănci este insuficient, compania are nevoie de capitalul adus de acţionari. Piaţa capitalului este locul în care poate obţine resursele financiare.

Pe piaţa financiară, companiile cotate la bursă nu mai vând produse şi servicii, ci se „vând" pe ele înseşi. Compania trebuie să-i convingă pe investitori să cumpere şi pe acţionari să păstreze acţiunile şi titlurile pe care ea le-a emis. „Produsul" pe care-l promovează şi vinde compania pe această piaţă este acţiunea, titlul sau hârtia de valoare ca sursă de profit. Pentru a vinde acest „produs" cu totul special, compania se foloseşte de un marketing şi o publicitate mult mai specializate şi mai riguros reglementate.

Ce este comunicarea financiară

Comunicarea financiară reprezintă totalitatea acţiunilor întreprinse de companie în scopul informării acţionarilor şi a altor categorii de investitori asupra titlurilor pe care le deţin sau a plasamentelor oportune, ca şi al informării autorităţilor de reglementare, supraveghere şi control al pieţei bursiere, a analiştilor financiari, a presei specializate şi a publicului. Ea priveşte, în special, relaţia companiei cu acţionariatul său, dar se adresează şi restului comunităţii economice şi financiare.

Comunicarea financiară are ca obiectiv să promoveze şi să „vândă" imaginea globală a companiilor cotate, prin prezentarea rezultatelor financiare, a performanţelor, speranţei şi perspectivei acestora. „Clienţii" săi principali sunt acţionarii şi alte categorii de investitori, pe care trebuie să-i atragă, să-i seducă şi să-i stimuleze în cumpărarea şi păstrarea titlurilor emise de companie.

Rolul şi locul său în comunicarea globală a companiei

Orice companie cotată la bursă are obligaţia să se supună prevederilor legale privind informarea şi comunicarea financiară cu acţionariatul, cu autoritatea fiscală şi cu autoritatea de control şi reglementare a pieţei de capital.

Comunicarea financiară are rolul de a creşte notorietatea şi credibilitatea companiei, în primul rând, în scopul atragerii investitorilor. În plus, cu ajutorul comunicării

financiare, compania răspunde şi obligaţiilor legale specifice. Mai mult chiar, comunicarea financiară este şi un teren de confruntare concurenţială, prin care compania convinge pe investitori să cumpere şi să păstreze mai curând acţiunile sale decât pe cele ale concurenţei.

Pentru a-şi asigura stabilitatea şi creşterea, fiecare companie, indiferent de natura şi profilul activităţii sale, are nevoie să transmită şi să primească mesaje pe câteva direcţii de comunicare relativ distincte: comercială (de marketing), instituţională, internă şi financiară.

Comunicarea comercială are ca ţintă utilizatorul, consumatorul şi prescriptorul de pe piaţa produselor şi serviciilor. Scopul ei constă în promovarea şi vânzarea de produse şi servicii. Misiunea ei este crearea încrederii în mărci şi în produse.

Comunicarea internă are ca ţintă personalul propriu, salariaţii companiei, indiferent dacă sunt sau nu acţionari. Scopul acesteia este obţinerea şi stimularea motivaţiei şi ataşamentului angajaţilor faţă de companie.

Comunicarea instituţională (Relaţii publice) are ca ţintă întregul mediu de afaceri: opinia publică, mass-media, autorităţile, băncile, liderii de opinie, partenerii de afaceri şi orice alţi agenţi prezenţi pe piaţă. Misiunea sa este promovarea imaginii identitare globale a companiei, a logo-ului şi a intereselor instituţionale ale acesteia. Relaţiile publice sunt cele responsabile de acest tip de comunicare.

Comunicarea financiară este, parţial, o componentă a Relaţiilor Publice, anume aceea care are ca principală ţintă acţionariatul şi investitorii. Misiunea sa este aceea de a susţine şi consolida valoarea în bursă şi perspectivele companiei, credibilitatea acesteia în faţa acţionarilor şi a altor investitori potenţiali. Comunicarea financiară promovează imaginea globală a companiei pe piaţele financiare.

Toate aceste tipuri de comunicare sunt dependente unele de altele, iar coerenţa mesajelor transmise diverselor ţinte este obligatorie.

Locul comunicării financiare în comunicarea globală a companiei

Nr. crt.	TIPUL COMUNICĂRII	ŢINTA MESAJELOR	MISIUNEA, OBIECTIVUL
1	Comercială (Marketing, publicitate, reclamă)	Clienţii: consumatori, utilizatori, prescriptori	Construirea încrederii în mărci, produse şi servicii
2	Internă	Publicul intern, personalul şi colaboratorii	Construirea motivaţiei şi ataşamentului
3	Instituţională (RP)	Opinia publică, mass-media, autorităţile, grupurile de interese, societatea civilă, liderii de opinie	Formarea opiniei publice, crearea imaginii identitare a companiei, promovarea logo-ului şi filosofiei sale
4	Financiară (componentă a RP)	Acţionarii, obligatarii, alţi investitori, piaţa financiară, organe de reglementare şi control, analişti economici şi financiari, mass-media.	Punerea în evidenţă a valorii companiei, consolidarea şi stimularea evoluţiei acesteia şi a perspectivelor sale pe piaţa de capital.

Obligaţii legale

Comunicarea financiară a companiei răspunde unor obligaţii legale care urmăresc garantarea drepturilor acţionarilor, transparenţa informaţiilor şi tratamentul nediscriminatoriu

al tuturor acţionarilor, indiferent de numărul acţiunilor deţinute. Informaţiile furnizate trebuie să permită evaluarea obiectivă şi promptă a valorii plasamentelor.

Obligaţiile legale privind comunicarea financiară sunt prevăzute în Capitolul VI al Legii nr. 52/1994 cu privire la valorile mobiliare şi la bursele de valori, completate de regulamentele emise de Comisia Naţională de Valori Mobiliare (CNVM), de Bursa de Valori Bucureşti (BVB) şi de piaţa RASDAQ.

În România, orice societate emitentă de valori imobiliare are obligaţia să redacteze:

- **raport anual** privind activitatea companiei, în termen de 90 zile de la încheierea exerciţiului financiar, distribuit tuturor acţionarilor, mai înainte de desfăşurarea Adunării generale ordinare. Convocarea se face cu minim 15 zile în avans, iar anunţul (în ziar local şi în *Monitorul Oficial*) privind convocarea adunării generale prevede şi modul de distribuire a raportului;
- **raport semestrial** privind activitatea companiei, în termen de 45 zile de la încheierea primului semestru (un anunţ publicat în presă precizează modul de distribuire);
- **raport curent,** publicat în presă, ori de câte ori un eveniment important intervine pe piaţă sau în mediul de afaceri.

Toate aceste rapoarte sunt transmise în mod obligatoriu la CNVM şi la departamentul de informare a pieţei de valori mobiliare pe care se tranzacţionează acţiunile companiei.

Rapoartele se transmit în mod obligatoriu şi pe suport electronic, Internet, modem sau dischetă.

1. Organizarea internă a comunicării financiare

Comunicarea financiară este un demers către mediul extern companiei, dar organizarea sa este o problemă internă a acesteia.

Primele întrebări care caută răspunsuri în interiorul companiei sunt de genul:

- Ce să spună? Conţinutul mesajelor.
- Cine să spună? Purtătorii de cuvânt.
- Cum să spună? Discurs, suporturi şi canale de comunicare orală sau scrisă.
- Cui să spună? Ţintele. Structura acţionariatului.
- Când să spună? Respectarea normelor legale privind periodicitatea şi termenele.
- Unde să spună?

Răspunsurile căutate la aceste genuri de întrebări ajută la conturarea treptată a strategiei de comunicare financiară adecvate companiei. Între regulile demne de respect în organizarea funcţiei de comunicare financiară, menţionăm câteva importante:

- centralizarea şi specializarea structurilor de personal responsabile şi a tehnologiei implicate în comunicarea financiară a întreprinderii;
- limitarea numărului de purtători de cuvânt specializaţi în comunicarea financiară;
- instituirea unui control ferm asupra informaţiei financiare difuzate în exterior şi
- difuzarea unui discurs „pe o singură voce", adică unitar, coerent şi consecvent.

Purtătorii de cuvânt

Cel mai adesea, preşedintele Consiliului de Administraţie sau Directorul General sunt cei care reprezintă compania la nivelul cel mai înalt. Ei acordă cele mai importante

interviuri şi primesc interlocutorii cei mai de seamă, fie aceştia investitori, mari acţionari, ziarişti economici sau analişti financiari. Directorul financiar al companiei este cel care le urmează ca rang de reprezentare în comunicarea financiară. El este interlocutorul predilect al analiştilor financiari. Top-managerii companiei trebuie să se arate disponibili pentru publicul financiar, să participe la prezentările şi întâlnirile importante.

Dincolo de comunicarea realizată prin top-managementul companiei, se recomandă şi desemnarea unor purtători de cuvânt oficiali, cu sarcini exprese în sfera comunicării financiare. Este bine ca aceştia să nu fie schimbaţi prea des. Ei vor fi interlocutori ai oricăror categorii de public financiar, se vor preocupa de redactarea discursurilor, rapoartelor şi oricăror alte mesaje din sfera comunicării financiare, într-o manieră unitară şi consecventă.

Echipa de comunicare financiară

După desemnarea purtătorilor de cuvânt oficiali, este necesară organizarea echipei de specialişti şi distribuirea rolurilor acestora în ansamblul comunicării financiare. Comunicarea financiară se integrează cu oarecare dificultate în comunicarea generală a companiei, dat fiind faptul că este riguroasă şi are un caracter tehnic accentuat, conferit de prezentarea şi explicarea situaţiei financiare a întreprinderii.

În modelul occidental, echipa de comunicare financiară este subordonată unui director cu comunicarea globală a companiei, care acoperă toate relaţiile de comunicare (PR, comercială, internă, financiară). Pe lângă acest director, de regulă, se întâlnesc (în regim *full-time*) funcţiile de responsabil de relaţiile cu presa şi de responsabil de relaţiile cu investitorii.

Responsabil de relaţiile cu presa economică şi financiară poate fi o persoană diferită de cea a responsabilului de relaţiile cu presa generală, dacă acest lucru se justifică. În orice caz, specialistul în comunicarea financiară administrează relaţia cu ziariştii specializaţi din presa economică, financiară, bursieră. El organizează întâlnirile, concepe şi difuzează mesajele, analizează efectele lor şi, practic, asistă la toate întâlnirile dintre conducere şi ziarişti.

Responsabil de relaţiile cu analiştii şi investitorii poate fi, de la caz la caz, aceeaşi persoană cu sarcinile descrise mai sus sau o alta, cu sarcini specifice. Ea are autorizarea de a se ocupa de relaţiile cu autorităţile de reglementare, supraveghere şi control ale pieţei bursiere (CNVM sau BVB, de exemplu). Asigură supravegherea tranzacţiilor şi a cursului titlurilor companiei, colectează informaţiile difuzate de agenţii din bursă şi monitorizează evoluţia imaginii companiei în opinia analiştilor financiari.

Responsabil de relaţiile cu acţionarii individuali este un alt rol pe care trebuie să şi-l asume echipa de comunicare financiară, pentru a răspunde cererilor individuale de informaţie financiară. Sarcinile specifice pot fi cumulate cu cele descrise deja sau pot fi încredinţate uneia sau mai multor persoane distincte.

De asemenea, în echipa de comunicare financiară este bine să se desemneze expres şi responsabili cu pregătirea adunărilor generale, redactarea raportului anual, semestrial şi curent, ca şi cu publicitatea financiară.

Publicul ţintă

Pentru ca mesajele sale să ajungă la ţintă şi să-şi atingă obiectivele, compania trebuie să îşi identifice publicul căruia i se adresează. În România, majoritatea întreprinderilor

pot identifica uşor structura acţionariatului, cota de capital deţinută şi repartizarea lor pe localităţi, prin consultarea registrelor de acţionari.

Categoriile de public cărora li se adresează compania pot fi delimitate în ţinte primare şi ţinte secundare.

Ţintele primare se referă la:

- Investitorii individuali. În România, cetăţenii au devenit acţionari ca urmare a Programului de Privatizare în Masă şi, în majoritatea lor, constituie un public prea puţin informat asupra mecanismelor bursiere. Ei au nevoie de informaţii deja prelucrate şi uşor accesibile, cum ar fi scrisorile către acţionari sau sinteze ale rapoartelor anuale. Acţionarii sunt coproprietari ai companiei.
- Investitorii instituţionali, români şi străini. Sunt participanţii majoritari pe piaţa de acţiuni şi au o mare viteză de reacţie la mişcările pieţei. Au nevoie de informaţii în timp real, care le pot fi adresate direct, telefonic, prin fax sau prin comunicate de presă în publicaţii financiare.
- Analiştii financiari şi ziariştii. Sunt cei care apreciază performanţele şi perspectivele companiilor cotate pe baza unor criterii precum: indicatorii contabili principali (cifre contabile cheie: cifra de afaceri, rezultatele activităţii de bază, dividendele, impozitele), indicatorii de marjă (operaţională, curentă, de exploatare, netă, care nu se calculează în contabilitatea de gestiune din România), indicatori de rentabilitate (a capitalurilor proprii consolidate, a capitalurilor investite, randamentul intern al investiţiilor, rata profitului etc.).
- Societăţile de Valori Mobiliare, în calitatea lor de intermediari pe piaţa valorilor mobiliare.
- Băncile.
- Salariaţii proprii.
- Autorităţile de reglementare şi control al pieţei (CNVM, în România).

Ţintele secundare ale comunicării financiare sunt constituite din: clienţi, furnizori, parteneri de cooperare, concurenţi, opinia publică, elevii, studenţi şi viitorii salariaţi ai companiei.

2. Suporturi de comunicare financiară

Comunicarea financiară a companiei are cel puţin sarcina (minimală) de a răspunde obligaţiilor legale privind informarea şi dialogul cu acţionariatul. Cele mai importante suporturi comunicaţionale de care dispune sunt:

- Adunările generale ordinare, extraordinare şi speciale
- Raportul anual, semestrial şi curent
- Relaţiile cu presa generală, economică şi financiară
- Relaţiile cu investitorii şi analiştii financiari
- Publicitatea financiară şi anunţurile legale
- Relaţia cu acţionarii individuali
- Relaţia cu acţionarii salariaţi
- Alte evenimente, acţiuni şi documente de informare financiară.

2.1. Adunările generale

Pentru societăţile pe acţiuni, Adunarea generală constituie organul de conducere al societăţii, care oferă întregii colectivităţi de acţionari posibilitatea de a se exprima. Adunarea Generală Ordinară este întâlnirea anuală a conducerii companiei cu acţionarii şi oferă un moment privilegiat de informare şi dialog. Din multitudinea de aspecte care intervin în legătură cu întrunirea acesteia, în ceea ce ne priveşte, ne vom opri doar asupra celor care privesc comunicarea ocazionată de întrunirea unei Adunări generale.

Cu ocazia adunărilor generale, acţionarii sunt informaţi asupra rezultatelor financiare ale activităţii companiei şi ajung să o cunoască mai bine prin accesul lor la:

- situaţiile financiare ale exerciţiului financiar precedent;
- premisele şi primele tendinţe în contul exerciţiului curent;
- perspectivele exerciţiului curent.

În vederea participării la Adunarea generală (conform instrucţiunilor CNVM, nr. 8/1996), acţionarii au dreptul de a lua cunoştinţă asupra:

- tuturor materialelor şi documentelor ce vor fi discutate în Adunarea generală;
- informaţiilor cu caracter general care privesc acţionariatul;
- informaţiilor specifice aferente fiecărui punct înscris pe ordinea de zi.

Conţinutul minimal al materialelor informative, indiferent de felul Adunării generale convocate, trebuie să informeze asupra:

- numărului total de valori mobiliare aflate în circulaţie şi ale căror deţinători sunt convocaţi;
- deţinătorilor semnificativi de valori mobiliare (peste 5% din numărul total de titluri emise);
- valorilor mobiliare deţinute de administratori sau manageri;
- procedurilor de votare şi de numărare a voturilor;
- drepturilor de retragere a acţionarilor.

Documentele şi rapoartele supuse dezbaterii Adunării generale sunt, în principal şi în limitele obligaţiilor legale, următoarele:

- Bilanţul contabil
- Contul de profit şi pierderi
- Raportul administratorilor (darea de seamă)
- Raportul cenzorilor externi (pentru societăţile deschise) şi
- Raportul cenzorilor interni.

Toate aceste documente, împreună cu materialele informative, sunt ţinute la dispoziţia acţionarilor cu cel puţin 15 zile înainte de întrunirea Adunării generale.

Pregătirea Adunării Generale implică două categorii de operaţii distincte:

a) convocarea acţionarilor şi
b) comunicarea diverselor documente şi documentaţii la care au acces.

Convocarea

Adunarea generală nu se poate reuni şi lua hotărâri în mod valabil decât dacă, în prealabil, a fost legal convocată. Ca excepţie, formalităţile de convocare pot lipsi dacă acţionarii se întâlnesc în plen şi iau în unanimitate decizia să ţină o Adunare Generală.

În principiu, competenţa şi dreptul de a convoca Adunarea Generală îl au: administratorii societăţii (Consiliul de administraţie sau preşedintele acestuia), cenzorii, acţionarii cu minimum 10% din capitalul social, lichidatorii şi mandatarii judiciari (numiţi prin hotărâre judecătorească).

Publicitatea legată de convocare se face cu cel puţin 15 zile înainte de data fixată, prin anunţ publicat în *Monitorul Oficial*, partea a IV-a, şi într-un ziar de largă răspândire locală sau naţională. Dacă în regulamentele în vigoare pe pieţele financiare se cere mai mult decât minimul prevăzut în obligaţiile legale, aceste regulamente vor fi respectate.

Conţinutul convocării cuprinde, în mod obligatoriu, cel puţin următoarele elemente:

- denumirea societăţii;
- data de referinţă a înregistrării deţinătorilor de valori mobiliare în Registrul acţionarilor;
- data, ora şi locul în care se va ţine Adunarea Generală;
- ordinea de zi (exemplu: aprobarea raportului anual, alegerea administratorilor, alegerea cenzorului extern independent, emisiunea de valori mobiliare, modificări în statutul societăţii, reorganizarea societăţii, lichidarea sau dizolvarea anticipată a societăţii, active dobândite sau disponibilizate etc.);
- modalitatea de distribuire a documentelor şi a informaţiilor referitoare la problemele incluse în ordinea de zi;
- modalitatea de obţinere a formularului de procură specială pentru reprezentare;
- data limită de depunere/expediere a procurilor şi
- modul de difuzare a Raportului anual către acţionari.

Lista de prezenţă la Adunarea generală este un document specific important, cu valoare probatorie, întocmit cu respectarea procedurilor legale, care trebuie să cuprindă cel puţin următoarele elemente:

- numele acţionarilor prezenţi sau reprezentaţi cu procură;
- numărul de acţiuni deţinute de fiecare acţionar prezent sau reprezentat, cu indicarea procentului de participare la capital;
- în anexă, procesul-verbal redactat de cenzori pentru acţiunile la purtător.

Valoarea probatorie a listei de prezenţă priveşte numărul de acţionari şi reprezentanţi ai acestora, ca şi valabilitatea procurilor. Ea nu probează şi faptul că acţionarii au rămas până la sfârşitul şedinţei.

Hotărârile luate de Adunarea generală în condiţii legale de cvorum şi majoritate sunt respectate de toţi acţionarii companiei, prezenţi sau absenţi. Cele contrare legii sau statutului societăţii pot fi atacate în justiţie în termen de 15 zile de la data publicării lor în *Monitorul Oficial*, dar, atenţie, numai de către acţionarii care n-au fost prezenţi sau care au votat împotrivă şi au avut grijă să se consemneze acest lucru în procesul-verbal.

Procesul-verbal al Adunării generale reprezintă un alt document important, cu mare valoare probatorie, pentru faptul că hotărârile au fost luate în mod legal şi statutar. Procesul-verbal este înscris în registrul de deliberări al Adunărilor generale şi este semnat de Preşedinte şi secretar. Menţiunile minimale obligatorii pe care le conţine prin efectul Legii 31/1990 (Organizarea societăţilor comerciale) sunt:

- constatarea îndeplinirii formalităţilor de convocare;
- data şi locul desfăşurării Adunării generale;
- prezenţa acţionarilor şi numărul de acţiuni;

- rezumatul lucrărilor şi a dezbaterilor;
- formularea explicită a hotărârilor adoptate şi
- declaraţiile acţionarilor în timpul şedinţei, dacă ei cer în mod expres ca acestea să se consemneze în procesul-verbal.

Protocolul obişnuit de după sfârşitul Adunărilor generale, în modelul occidental, include organizarea unui cocktail, a unui spectacol şi oferirea unor cadouri acţionarilor participanţi sau reprezentaţi. Uzanţele protocolare sunt respectate şi atunci când numărul participanţilor este considerabil. France Telecom, de pildă, care are în jur de 2,5 milioane de acţionari, reuşeşte să adune în jur de 4000 de participanţi la o Adunare generală.

Publicitatea ulterioară desfăşurării Adunării generale este obligatorie, prin efectul legii, şi vizează trei componente:

- comunicarea cu Administraţia financiară (fiscul), unde sunt transmise: bilanţul contabil, contul de profit şi pierderi, raportul administratorilor, raportul cenzorilor şi procesul-verbal al Adunării generale;
- comunicarea cu Oficiul Registrului Comerţului, unde sunt transmise: o copie a bilanţului (vizat de Administraţia financiară) şi copii ale tuturor celorlalte documente deja menţionate;
- comunicarea cu piaţa de valori mobiliare şi cu CNVM, care presupune: anunţ în *Monitorul Oficial*; raport către CNVM şi raport către departamentul de informare al pieţei de valori mobiliare pe care se tranzacţionează acţiunile companiei.

2.2. Raportul anual

În România, societăţile comerciale cotate la bursă sunt obligate să redacteze şi să publice trei categorii de rapoarte; destinatarii şi termenele calendaristice limită sunt prezentate în tabelul următor.

TIPUL RAPORTULUI	DESTINATARII	TERMENUL LIMITĂ
Raportul curent	• CNVM • Departamentul de informare al BVB sau OTC • Un ziar cu acoperire naţională.	Maximum 15 zile de la un eveniment important
Raportul semestrial	• CNVM • Departamentul de informare al BVB sau OTC • Acţionarii care solicită expres • Comunicat în ziar naţional, cu privire la modul de distribuire.	Maximum 45 zile de la sfârşitul semestrului
Raportul Anual	• CNVM • Departamentul de informare al BVB sau RASDAQ • Anunţul de convocare a Adunării Generale prevede modul de distribuire • Acţionarii şi deţinătorii altor valori mobiliare, la cererea lor expresă.	Maximum 90 de zile de la încheierea exerciţiului.

Notă: Numeroase companii cotate la burse străine întocmesc şi rapoarte trimestriale, chiar dacă nu au obligaţii legale în acest sens. O fac pentru a informa şi a creşte încrederea.

În cele ce urmează, va fi prezentat modelul general occidental şi românesc (conform Regulamentului CNVM în vigoare) de redactare a Raportului anual, fără a se mai face referiri exprese asupra Raportului semestrial (obligatoriu) şi a Raportului curent.

2.2.1. Raportul anual de tip occidental

În Occident, Raportul anual este un document obligatoriu, prin efectul legii, pe care companiile îl transformă într-o broşură atractivă, o carte de vizită credibilă şi o publicaţie utilă atât pentru informarea financiară, cât şi pentru punerea în valoare a imaginii şi creşterea prestigiului companiei. Este documentul cel mai important şi primul luat în serios, înaintea oricăror alte publicaţii ale întreprinderii, pentru că prezintă situaţii financiare certificate, semnătura preşedintelui şi pe cele ale cenzorilor. Raportul ţinteşte un public mai larg decât acţionariatul şi constituie baza oricăror alte tipuri de documente furnizate de societate (dosar de presă, broşură, plachetă de prezentare etc.).

A. *Prima parte* a Raportului anual este o prezentare generală a companiei, de 16 până la 32 pagini, care pune în valoare calitatea managementului, strategia, atuurile şi dinamismul companiei. Este tehnoredactată şi tipărită în condiţii speciale de formă, ilustraţie (foto) şi grafică (policromie). Oferă o imagine clară despre întreprindere, despre filosofia, valorile şi particularităţile sale.

Structura uzuală a primei părţi a Raportului anual ar putea cuprinde:

- *Coperta,* pe care figurează numele şi sigla companiei, cu menţiunea exerciţiului la care se referă: „Raport anual 200x". De regulă, mai cuprinde una sau mai multe ilustraţii sau fotografii în policromie, sugestive pentru imaginea companiei.
- *Coperta 2* conţine *prezentarea întreprinderii*, de regulă, un text de 10-15 rânduri, care sintetizează istoricul, poziţionarea, produsele, pieţele şi Bursa la care este cotată compania. Uneori, tot aici, se inserează şi sumarul.
- *Pagina de gardă* inserează un tabel cu *cifrele cheie*, pe ultimii trei ani: cifra de afaceri, valoarea şi ponderea exportului, repartiţia CA pe produse sau activităţi, investiţiile curente, rezultatul net, dividendele vărsate, personalul, bugetul afectat cercetării, beneficiul net pe acţiune etc. Informaţiile numerice pot fi dublate de grafice, care sugerează dinamica.
- *Pagina 2* este destinată, de regulă, prezentării echipei manageriale şi organelor de control (membrii consiliului de administraţie, cenzorii şi managerii).
- *Pagina 3* este destinată mesajului „strategic" al preşedintelui sau directorului general către acţionari şi parteneri. De regulă, include şi fotografia persoanei care lansează mesajul. Discursul este orientat spre viitor şi centrat pe valorile şi filosofia companiei.
- *Pagina 4* poate fi destinată unei prezentări generale mai amănunţite a companiei, în special, atunci când este vorba de primul raport anual. În stilul unui articol de ziar, cu caracter descriptiv, sunt oferite informaţii despre înfiinţarea companiei, poziţionare, istoric, produse şi evenimente importante, nume ilustre legate de evoluţia companiei, invenţii, clienţii mari etc. Pot fi inserate şi elemente cu caracter anecdotic.
- *Pagina 5* poate cuprinde fapte şi evenimente semnificative ale exerciţiului, prezentate în termeni economici, financiari, sociali, bursieri, investiţionali sau de achiziţii sau cesionare de active şi societăţi, produse noi şi implantări pe noi pieţe.

- *Pagina 6* poate fi dedicată prezentării evoluţiei la Bursă şi principalelor elemente caracteristice ale acţiunilor: capitalul social şi distribuţia acţionariatului (în formă grafică); numărul de acţiuni; numărul de acţionari individuali; dividendele vărsate în cursul ultimilor trei ani (sau anului precedent); grafice sugerând dinamica cursului acţiunilor; grafice sugerând dinamica tranzacţiilor în bursă etc.
- *Pagina 7* poate fi dedicată personalului companiei. Prezentarea resurselor umane umane înseamnă cifre şi comentarii privind: numărul salariaţilor şi evoluţia pe ultimii trei ani; repartizarea personalului pe categorii; nivelul şi evoluţia salarizării; sindicalizarea; protecţia socială; formarea continuă şi şcolarizarea personalului etc.
- *Pagina* 8 poate fi consacrată activităţilor de cercetare şi proiectare (creaţie, design), în măsura în care preocupările de această natură există şi sunt importante pentru profilul companiei. În măsura în care informaţiile de această natură nu sunt confidenţiale, sunt prezentate şi descrise sumar departamentul de proiectare-cercetare, obiectivele acestuia, rezultatele semnificative, investiţiile în acest domeniu, personalul implicat, invenţii, brevete etc.
- *Paginile 9-15* (atunci când este cazul) sunt consacrate descrierii sectoarelor de activitate şi liniilor de produse ale întreprinderii. Fiecărui sector de activitate şi fiecărei linii de produse li se dedică un fascicol sau un paragraf distinct, care se constituie într-un gen de micro-raport anual, cu date privind cifra de afaceri, exportul, activele, investiţiile, personalul, pieţele, tehnologiile etc. aferente sectorului sau liniei de produse.
- *Ultima pagină* a Primei părţi a Raportului anual reaminteşte coordonatele companiei: nume (directorul de comunicare sau responsabilul de relaţia cu acţionarii), sediul, principalele adrese, telefon şi fax, adresa e-mail şi site-ul Internet.

B. *Partea a doua* prezintă comunicarea financiară propriu-zisă şi se poate întinde pe 5 până la 100 de pagini. Această parte se adresează, în primul rând, organismelor de reglementare şi control al pieţei, analiştilor financiari şi investitorilor naţionali sau străini. Este sobră, tehnică, înţesată de tabele şi grafice, dar rareori ilustrată cu fotografii. În principiu, structura minimală a acestei secţiuni ar putea cuprinde:

- *pagina 1:* Sumar
- *paginile 2-3*: Analiza situaţiei economice şi contabile pe ultimii 3 ani:
  1. Elemente de bilanţ (Active reprezentând cel puţin 10% din total; Numerar şi alte lichidităţi; Profit reinvestit; Total active şi pasive curente),
  2. Rezultate (Vânzări; Venituri brute; Posturi de cheltuieli reprezentând cel puţin 20% din venituri brute; Provizioane pentru riscuri şi cheltuieli; Cedări de active imobilizate (Cesionări); Dividende declarate şi plătite)
  3. *Cash flow*; fluxuri de trezorerie (lichidităţi) pentru activitatea de bază (curentă sau de exploatare), pentru activităţile de investiţii şi pentru activităţi de finanţare.
- *pagina 4:* Bilanţul individual al companiei pe ultimii 3 ani sau, după caz, bilanţul consolidat al grupului.
- *pagina 5:* Contul de profit şi pierderi individual şi/sau, după caz, consolidat, pe ultimii 3 ani.
- *pagina 6:* Anexe la bilanţ (Note) şi alte comentarii asupra situaţiei financiare. Sunt explicate principiile folosite pentru închiderea conturilor, metodele contabile

folosite, modalitățile de amortizare, politica de constituire a provizioanelor, alte informații care completează și/sau explică datele prezentate sintetic în bilanț și în contul de profit și pierderi.
- *pagina 7:* Rapoartele Cenzorilor externi independenți și a celor interni.

2.2.2. Conținutul legal al Raportului anual

În România, legislația cere redactarea Raportului anual într-un termen relativ scurt, adesea, insuficient pentru realizarea condițiilor de conținut și formă ale unui raport de tip occidental. Conținutul legal (obligatoriu) cerut de legislația română în vigoare pentru Raportul anual privește:

A. *Activitatea societății*:
- Activitatea propriu-zisă: a) Activitatea de bază; b) Data înființării societății; c) Fuziuni sau reorganizări importante; d) Achiziții sau înstrăinări de active; e) Schimbări majore intervenite în planul de afaceri.
- Produse și servicii: a) Principalele produse și servicii; b) Principalele piețe, categorii de clienți și metode de distribuție; c) Produse noi în pregătire; d) Concurenții principali ai companiei; e) Clienți sau categorii de clienți (minim 10% din vânzările societății) cu impact major în vânzările și profitul societății.
- Furnizorii importanți.
- Mediul concurențial: cota de piață deținută de companie și cotele principalilor concurenți, număr de competitori semnificativi, produse și servicii concurente, evoluții probabile pe piață.
- Resursele umane: număr salariați, evoluția, repartizarea pe categorii; relațiile cu sindicatele; formarea și școlarizarea.
- Analiza tendințelor de evoluție, a evenimentelor și factorilor de incertitudine care pot afecta semnificativ solvabilitatea companiei.
- Analiza efectelor cheltuielilor curente și anticipate asupra situației financiare a societății, cu indicarea surselor de finanțare.
- Active corporale, gradul de uzură, amplasamente, aspecte privind dreptul de proprietate.
- Piața pe care sunt tranzacționate valorile mobiliare emise de societate.
- Managementul societății:
  1. Lista administratorilor: nume, funcție, numărul acțiunilor deținute, litigii, contracte, alianțe și înțelegeri cu persoane care au fost numite administrator.
  2. Lista membrilor echipei de management (executiv): nume, funcție, perioada în care asigură conducerea societății, număr de acțiuni deținute, litigii sau proceduri administrative.

B. *Situația financiar-contabilă*: a) Elemente de bilanț; b) Cont de profit și pierderi; c) Cash flow și, eventual, d) Anexe (explicative) la bilanț și la contul de rezultate.

2.2.3. Tirajul și difuzarea Raportului anual

În vederea estimării tirajului și a alegerii procedurilor de difuzare a raportului este necesară și utilă crearea unui fișier care să cuprindă: numele persoanelor și

organizaţiilor, persoana de contact, adresa, telefonul, faxul. În fişier se vor regăsi: acţionari semnificativi, investitori, analişti, ziarişti, organe de reglementare şi control al pieţei, camere de comerţ, ministere, societăţi de valori mobiliare, investitori instituţionali români şi străini, bancheri, clienţi, furnizori, salariaţii acţionari, sindicate etc.

În principiu, o estimare a tirajului în care se va tipări raportul unei societăţi româneşti s-ar putea face după o grilă de genul următor:

- consiliul de administraţie – 20 de exemplare,
- sindicate – 5 exemplare,
- investitori instituţionali români şi străini – 50 de exemplare,
- alte categorii de investitori – 50 de exemplare,
- ministere de resort, ambasade, consulate – 30 de exemplare,
- societăţi de valori mobiliare – 150 de exemplare,
- burse de valori – 20 de exemplare,
- bănci – 25 de exemplare,
- universităţi – 10 exemplare,
- clienţi, furnizori – 50 de exemplare,
- presa economică şi financiară – 50 de exemplare,
- acţionari principali (care solicită expres) – 25 de exemplare,
- exemplare arhivate şi păstrate de la un an la altul – minim 100 de bucăţi.

Difuzarea poate fi făcută prin poştă (pentru analişti, ziarişti, acţionari principali, organe de reglementare şi control al pieţei), poate fi făcută în mediul electronic (raport inserat în site-ul Internet al companiei) sau poate fi făcută la sediul firmei, ca şi în mod direct, cu ocazia unor vizite, evenimente speciale, târguri, saloane etc.

2.3. Relaţia cu presa

Presa nu figurează în mod expres printre obligaţiile legale de informare financiară, dar relaţia cu presa constituie un suport esenţial şi, practic, inevitabil în comunicarea financiară. Principalele instrumente de comunicare cu presa pot fi:

- anunţurile de publicitate financiară, pentru care compania cumpără spaţiu publicitar şi decide conţinutul, formatul şi data apariţiilor;
- comunicatul de presă, redactat de companie şi remis presei, pe care ziariştii îl pot publica sau nu, parţial sau în totalitate, întocmai sau cu reformulări, omisiuni, stilizări sau adăugiri etc.
- dosarul de presă, care oferă un pachet amplu de informaţii, documente, comunicate, dischete, plachete, pliante, fotografii etc.;
- conferinţa de presă, care oferă posibilitatea dialogului cu jurnaliştii şi înmânarea directă a unor dosare sau comunicate de presă;
- vizitele de presă, eventual cuplate cu vizitele unor personalităţi, investitori, bancheri sau clienţi de mare prestigiu;
- interviurile „oferite" presei de membrii echipei de management a companiei.

Informaţii mai ample şi mai pertinente cu privire la relaţia companiei cu presa se pot obţine prin consultarea capitolului privind Relaţiile publice.

2.4. Relaţia cu investitorii şi analiştii

Investitorii şi analiştii sunt destinatarii privilegiaţi ai tuturor documentelor purtătoare de informaţie financiară editate de companie. Relaţiile directe, personalizate prin administratori, manageri, purtători de cuvânt, persoane de contact şi chiar prin animatoare sunt însă cele mai eficace. Se mai poate apela şi la:

- reuniuni de informare, organizate de una sau două ori pe an, în compania investitorilor potenţiali, însoţite de prezentări, demonstraţii şi comentarii asupra performanţelor şi perspectivelor companiei;
- întâlniri individuale, „faţă în faţă" cu investitorii şi analiştii, întâlniri mai mult sau mai puţin provocate şi „regizate" de conducerea companiei;
- mese de afaceri, cocktail-uri, spectacole închiriate şi vizite ale investitorilor potenţiali în întreprindere, pentru a o cunoaşte mai bine;
- călătorii de afaceri în străinătate (*roadshows*) organizate de bănci, agenţii de relaţii publice şi comunicare, călătorii care permit managerilor companiei să contacteze direct investitori străini, individuali sau instituţionali. Destinaţii privilegiate pentru *roadshows*-uri pot fi: Londra (prima piaţă financiară a Europei, frecventată de magnaţii americani şi asiatici), Paris, Frankfurt, New York, Geneva, Zürich etc.

2.5. Publicitatea financiară legală

Publicitatea financiară, sub forma mesajelor conţinând rezultatele financiare pe care compania le difuzează în presa scrisă şi audiovizuală generală, se adresează cu prioritate acţionarilor individuali, dar interesează şi pe diverşi alţi actori de pe piaţa de capital. Această publicitate poate fi limitată în conţinut, în frecvenţa de apariţie a inserţiilor şi în alegerea canalelor media, dar numai până la respectarea strictă a obligaţiilor legale. Nimic nu împiedică însă întreprinderea să procedeze la o publicitate financiară lărgită în presă, prin care să-şi informeze mai bine acţionarii şi să se facă cunoscută, dacă ea doreşte acest lucru.

În conformitate cu legea română, publicitatea financiară în presă este obligatorie doar în ceea ce priveşte convocarea adunărilor generale şi pentru publicarea procesului-verbal al acesteia. Ea răspunde recomandărilor Comisiei Naţionale a Valorilor Mobiliare, care garantează transparenţa informaţiei financiare difuzate de societăţile cotate şi accesul simultan la informaţie al tuturor acţionarilor.

Un program standard de publicitate financiară presupune parcurgerea următoarelor etape şi operaţii:

- stabilirea unui plan calendaristic anual al informării financiare;
- identificarea precisă a informaţiilor care trebuie să facă conţinutul anunţului de publicitate financiară. În principiu, poate fi vorba de: rezultatele anuale, rezultatele semestriale (cifra de afaceri, rezultatul net al exerciţiului sau rezultatul net pe acţiune), anunţul de convocare a Adunării Generale şi modul de distribuire a raportului;
- stabilirea ţintelor cărora le sunt destinate mesajele;
- alegerea acelor media de informare care ating mai bine ţintele vizate;
- alocarea unui buget destinat acoperirii costurilor de publicitate financiară;

- cumpărarea spaţiului publicitar şi construirea unui media-plan, în care sunt prevăzute numărul de inserţii şi datele (eventual şi intervale orare, în audiovizual) de apariţie a acestora.

Media-planul pentru publicitate financiară se orientează cu predilecţie în două direcţii:

a) media care tratează mediul economic şi bursier (*Ziarul Financiar*, *Nine o'clock*, *Bursa*, *Economistul*, *Capital*, *Piaţa financiară*, *Tribuna economică*, *Adevărul economic*, *Monitorul financiar*, *Romanian Business Journal*, *Les Echos*, *La Tribune*, *Financial Times*, *The Wall Street Journal*, *AP Dow Jones* etc.) şi
b) presa generală, cu largă răspândire şi credibilitate (*Curentul*, *Adevărul*, *Monitorul*, *România Liberă*, *Evenimentul zilei*, *Ziua*, *Naţional*, *Curierul naţional*, *Cotidianul*, TVR 1 şi 2, ProTV, Antena 1, *Le Figaro*, *Frankfurter Allgemaine Zeitung*, *The International Herald Tribune* etc.)

Media-planul mai poate include şi panourile de afişaj, mediul electronic, telefonul, faxul şi mailing-ul clasic. Comunicarea intensă în presă este importantă şi în context de criză, pentru că întăreşte încrederea şi ataşamentul acţionarilor faţă de companie şi oferă posibilitatea de a dezamorsa şi stăpâni zvonurile.

2.6. Relaţia cu acţionarii individuali

În medie, companii cotate din Occident trimit anual una sau două **scrisori către acţionari**, în special către cei care-şi manifestă în mod expres dorinţa de a primi mai multe informaţii financiare.

În principiu, scrisorile trimise acţionarilor conţin un mesaj al preşedintelui sau al Directorului general şi prezintă evenimentele şi schimbările importante care au intervenit de la scrisoarea anterioară. Sunt reamintite cifrele cheie şi sunt prezentate unele produse şi servicii care au nevoie de sprijin şi popularizare.

Alte companii iau iniţiativa creării unor **cluburi ale acţionarilor**, unde, practic, are loc o informare financiară cvasipermanentă. Membrii acestor cluburi (deţinători ai unui număr mai mare de acţiuni) pot beneficia de anumite reduceri de preţuri la produsele companiei, pot primi locuri la spectacole şi pot participa gratuit la unele reuniuni de informare şi formare.

Comitetele de acţionari (acţionari observatori) sunt nişte structuri de reprezentare şi grupare a acţionarilor individuali (grupuri de 10-20 persoane) cărora compania le propune să viziteze sau să urmărească şi să controleze îndeaproape anumite activităţi, pentru a oferi presei şi altor acţionari ceea ce au văzut sau constatat.

Reuniunile cu acţionarii constituie o altă cale de comunicare, în special, pentru cei aflaţi în alte localităţi decât cele de domiciliu al companiei. Organizarea acestora are rolul de informa şi a oferi un cadru de dialog, în special cu acei acţionari care nu au putut participa la adunările generale.

O comunicare telefonică permanentă cu acţionariatul se poate obţine cu ajutorul unui **hot-line** plătit de companie şi pus gratuit la dispoziţia acţionarilor, care doresc să contacteze serviciul de relaţii publice al companiei, pentru a obţine informaţii financiare.

Un instrument specific de informare a acţionariatului este şi **ghidul acţionarului**, document ce poate fi difuzat o dată cu raportul anual sau ori de câte ori este solicitat expres, în scopul informării asupra pieţei de capital. În principiu, se compune din două părţi:

a) instructivă şi metodologică, care conţine: informaţii despre mecanismele de funcţionare a pieţelor de capital, despre drepturile şi obligaţiile acţionarilor, evoluţii ale cursului acţiunilor etc. şi
b) instituţională, care are aspectul unui mini-raport anual şi conţine: cifre-cheie, istoric, date privind conducerea, strategia, produsele, piaţa şi mediul de afaceri etc.

2.7. Relaţia cu acţionarii salariaţi

Această relaţie ţine de comunicarea internă a companiei şi priveşte ţinta cea mai uşor de găsit, atins şi de câştigat. Ea vizează, practic, întregul personal al companiei, în măsura în care fiecare salariat poate fi considerat un potenţial acţionar.

Principalele suporturi şi proceduri de comunicare cu publicul intern sunt: reuniunile de informare, scrisorile interne, instrucţia de specialitate pe piaţa de capital, ghidul acţionarului etc.

2.8. Alte acţiuni şi suporturi

Există o gamă largă de alte acţiuni şi suporturi nespecifice de comunicare financiară, care nu se încadrează anume în nici una dintre categoriile deja menţionate precum: site-ul Internet şi multimedia, sondajele şi studiile de imagine, teleconferinţele, filmele de prezentare, plachetele, broşurile, pliantele şi altele.

Site Internet

Conceperea şi deschiderea unui site Internet al companiei pot servi unei largi game de obiective: prezentarea şi consolidarea imaginii identitare a companiei, popularizarea mărcilor, promovarea produselor şi serviciilor, prezentarea vânzărilor, demonstraţii, telemarketing şi, desigur, informare financiară şi bursieră.

„Vizitarea" unui site este comparabilă cu răsfoirea şi lectura selectivă a unei reviste. Cel mai adesea, se face „clic" sau se apasă pe un banner (buton) cu indicativul *„investor relations"* sau „Annual Raport". Sumarul de principiu al unui site vizitat de acţionari, analişti, ziarişti, investitori şi studenţi în administrarea afacerilor ar putea avea următoarea structură cadru:

- fişier 1 – mesajul preşedintelui sau directorului general, strategia şi filosofia companiei;
- fişier 2 – profil şi obiect de activitate;
- fişier 3 – istoric, personalităţi ilustre, evenimente memorabile, întâmplări cu caracter anecdotic;
- fişierele 4, 5 şi 6 – informaţii financiare: cifre cheie, raport anual, mesaje pentru acţionariat;
- fişier 7 – administratorii, echipa de management;
- fişier 8-12 – comunicate financiare, rapoarte anuale, semestriale sau curente;
- fişier 13 – evoluţia cotaţiilor pe piaţa de valori mobiliare, comentarii;
- fişierele 14-15 – diverse, contacte, anunţuri, dialog e-mail etc.

Cu titlu de exemplu, atât pentru accesul pe site-ul unei companii, cât şi pentru alcătuirea unor pagini de raport anual, alăturat, sunt redate în facsimil pagini „de informare financiară preluate din site-ul Grupului „Lafarge".

TABLEAU DE FINANCEMENT

(en millions de francs)

	Notes	1998	1997	1996
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT		**8 862**	**6 126**	**4 774**
Variation du besoin en fonds de roulement		61	280	(433)
FONDS PROVENANT DES OPÉRATIONS		**8 923**	**6 406**	**4 341**
Investissements industriels		(6 940)	(3 985)	(3 064)
Acquisitions de titres de sociétés consolidées (1)	7	(5 461)	(23 917)	(2 250)
Acquisitions de titres de sociétés non consolidées		(4 224)	(1 333)	(1 695)
Actions Lafarge détenues par le Groupe		(218)	(158)	(661)
Valeur comptable des actifs cédés (2)		2 728	1 544	603
Augmentation nette des prêts et autres long terme		(51)	(327)	(152)
FONDS AFFECTÉS AUX INVESTISSEMENTS		**(14 166)**	**(28 176)**	**(7 219)**
Augmentations de capital		3 966	555	659
Augmentation (diminution) des autres fonds propres		38	19	(2 813)
Dividendes au titre de l'exercice		(1 483)	(1 223)	(1 092)
FONDS PROPRES		**2 521**	**(649)**	**(3 246)**
DIMINUTION (AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT NET		**(2 722)**	**(22 419)**	**(6 124)**
Diminution (augmentation) de la dette brute		(3 860)	(25 113)	(5 011)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE		**1 138**	**2 694**	**(1 113)**
Trésorerie à l'ouverture		5 678	3 294	4 366
Incidence des fluctuations de change sur la trésorerie		(452)	(310)	41
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		**6 364**	**5 678**	**3 294**
(1) Dont endettement net des sociétés acquises		*(539)*	*(4 075)*	*(639)*
Dont trésorerie des sociétés acquises		*1*	*1 582*	*2*
(2) Dont endettement net des sociétés cédées		*362*	*12*	*(13)*
Dont trésorerie des sociétés cédées		*(253)*		*(18)*

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions de francs)

	Notes	1998	1997	1996
CHIFFRE D'AFFAIRES	2	**64 294**	**42 066**	**35 262**
Coût des biens vendus		(42 192)	(27 902)	(23 478)
Frais commerciaux et de gestion		(9 191)	(6 036)	(5 562)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION		**12 911**	**8 128**	**6 222**
Amortissement des immobilisations		(4 113)	(2 571)	(2 153)
Quote-part courante des équivalences	3	366	73	100
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT		**9 164**	**5 630**	**4 169**
Plus- (moins)-values de cession		455	351	116
Autres profits (pertes)		(315)	(460)	(238)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**9 304**	**5 521**	**4 047**
Frais financiers nets	4	(1 890)	(604)	(522)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		**7 414**	**4 917**	**3 525**
Impôts	5	(2 106)	(1 253)	(825)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**5 308**	**3 664**	**2 700**
Intérêts minoritaires		(1 549)	(962)	(662)
Amortissement des écarts d'acquisition		(700)	(270)	(192)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		**3 059**	**2 432**	**1 846**
RÉSULTAT PAR ACTION (FRANCS)		**32,3**	**27,2**	**20,5**
Nombre moyen d'actions (milliers)		94 587	89 524	90 287

CNAM CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Sumarul site-ului poate fi prezentat în limba română şi încă în una sau două limbi străine. Forma editorială, grafica şi uşurinţa accesului la informaţie în site-ul companiei nu sunt de neglijat, pentru că influenţează asupra impactului acestuia.

B.C.U. „MIHAIL KOGĂLNICEANU"
ŞTIINŢE ECONOMICE

Sondaje de opinie

Periodic, companiile cotate pot proceda la sondaje de opinie şi studii de imagine, pentru a cunoaşte percepţiile şi opiniile acţionariatului şi ale altor categorii de public cu privire la companie. În acest mod, echipa de comunicare financiară îşi poate ajusta discursul şi optimiza mesajele. Sondajele pot fi realizate de institute şi agenţii specializate, dar şi cu forţe proprii. Sondajele efectuate de personalul propriu comportă o notă de subiectivism adesea inacceptabilă.

Sondarea percepţiei şi opiniei acţionariatului vizează aspecte de genul: aşteptările şi speranţele diverselor categorii de public ţintă, satisfacţia acestora faţă de acţiunile de comunicare financiară promovate de companie, imaginea globală a companiei, credibilitatea echipei de management, atractivitatea titlurilor emise de companie etc.

Sondajele pot fi realizate sub forma unor anchete pe bază de chestionar. Administrarea chestionarului poate fi făcută la adunările generale, prin poştă clasică sau e-mail, prin telefon sau prin întâlniri faţă în faţă.

Teleconferinţele

În ziua prezentării rezultatelor financiare anuale sau semestriale, unele companii occidentale, care au acţionari răspândiţi în diverse ţări şi continente, organizează teleconferinţe (*conference-call*) naţionale şi internaţionale. În acest scop, acţionarii, investitorii şi analiştii din diverse colţuri ale lumii sunt invitaţi ca, la o anumită oră, să formeze un anumit număr de telefon, la care preşedintele, directorul general sau purtătorul de cuvânt al companiei va putea fi auzit prezentând sintetic rezultatele financiare. După discursul de prezentare urmează o fază de dialog în care se pun întrebări, se dau răspunsuri şi se fac comentarii.

3. Estimarea efectelor comunicării financiare

Comunicarea financiară produce efecte mai mult sau mai puţin favorabile pentru activitatea companiei pe piaţa de capital, iar nivelul acestora poate fi şi trebuie evaluat periodic, pentru a lua măsuri în consecinţă.

Primul efect important al politicii de comunicare financiară se traduce în evoluţia cursului acţiunilor companiei, chiar dacă fluctuaţiile acestuia depind de numeroşi alţi factori străini de companie, precum: aprecierea naţională şi internaţională a sectorului de activitate în care operează compania, mediul economic, juridic şi politic din România, aprecierea generală a ţărilor din Europa Centrală şi de Est sau evoluţia mondială a pieţelor bursiere.

Al doilea efect important al politicii de comunicare financiară se concretizează în gradul de subscriere la emisiunile de valori mobiliare iniţiate de companie, pe piaţa de capital.

Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor
BIBLIOTECA

. Măsurarea acestor două categorii de efecte se bazează pe criterii specifice pieţei bursiere :

- *cursul* acţiunilor emise de companie şi volumul tranzacţiilor acestora constituie indicatorii cei mai relevanţi pentru sănătatea financiară a companiei, ca şi pentru succesul sau eşecul politicii de comunicare financiară ;
- *volatilitatea* titlului, adică indicele care exprimă evoluţia cursului acţiunilor companiei în raport cu evoluţia pieţei bursiere în ansamblul său, arată în ce măsură cursul acţiunilor proprii este influenţat de factori care nu depind de companie ;
- *lichiditatea* titlului, dată de numărul de tranzacţii zilnice, măsoară atractivitatea companiei pe piaţa de capital. Cu cât lichiditatea este mai mare, cu atât acţiunile sunt mai atractive şi deci mai uşor de vândut ;
- *durata medie* de păstrare a titlurilor, adică intervalul mediu de timp scurs între cumpărarea şi vânzarea titlului de către un investitor, măsoară încrederea şi fidelitatea investitorilor faţă de companie. Durata medie de păstrare redusă denotă caracterul speculativ al investitorilor (pe termen scurt). Cu cât durata de păstrare creşte, cu atât creşte şi ponderea investitorilor stabili şi fideli, pe termen lung, care nu mai reacţionează violent la mişcările pieţei.

Al treilea efect relevant al politicii de comunicare financiară priveşte stimularea interesului analiştilor financiari în alcătuirea şi difuzarea de comentarii şi prognoze asupra rezultatelor financiare ale companiei. O comunicare financiară eficace sporeşte interesul analiştilor pentru companie.

Al patrulea efect important al politicii de comunicare financiară este reflectat şi măsurat prin evoluţia acţionariatului, ca număr şi structură.

În sfârşit, o *altă categorie* de efecte măsurabile ale comunicării financiare se referă la aspecte precum : interesul, atitudinea şi opinia presei ; numărul şi conţinutul apelurilor telefonice şi a scrisorilor primite de la acţionari ; numărul de cereri de angajare prezentate serviciului de resurse umane al companiei.

Cam asta-i.

BCU IASI / CENTRU UNIVERSITAR

Capitolul XI

COMUNICARE SCRISĂ ÎN AFACERI

1. Papetăria companiei. Hârtia antet
2. Redactarea invitaţiilor
3. Redactarea somaţiilor
4. Mailmarketing „personalizat"
5. Raport, referat, memoriu şi memorandum
6. Replici finale

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Eşti mulţumit de maniera în care scrisorile de afaceri care poartă semnătura ta sau ştampila firmei tale îşi ating ţintele? Gândeşte-te la hârtia antet a companiei, la somaţii, la invitaţii, oferte, refuzuri, scrisori promoţionale! Dacă răspunsul este „DA", n-ai decât să sari peste acest capitol; somaţiile îţi aduc bani de la rău-platnici, ofertele îţi aduc clienţi, scrisorile promoţionale îţi aduc vânzări, refuzurile nu jignesc pe nimeni, hârtia antet face impresie bună etc. Nu mai ai de ce să-ţi baţi capul cu comunicarea scrisă. Dacă răspunsul nu-i un „Da" categoric, te rog frumos să citeşti mai departe! Profiturile pot creşte şi pe seama îmbunătăţirii scrisorilor de afaceri.

Secretul scrisorilor stă, adesea, în maniera în care sunt personalizate, în modul subtil şi cald în care exprimă sentimente şi atitudini personale, ca şi în modul în care gâdilă plăcut stima de sine şi, eventual, vanitatea unora din persoanele cărora le sunt adresate. Scrisorile nu sunt adresate unor întreprinderi, ci unor oameni, unor persoane din întreprindere, cu toate consecinţele ce decurg de aici. De pildă, dacă trimit o scrisoare către redacţia unei publicaţii medicale, unde nu cunosc pe nimeni, o adresez expres pe numele unei persoane din caseta tehnică. Într-o altă situaţie, voi folosi un nume din staff-ul firmei.

Fără nici o rezervă sau jenă, prima scrisoare fără răspuns poate fi dublată de o a doua scrisoare sau chiar de o convorbire telefonică. O scrisoare are mai mult impact dacă se deosebeşte printr-un element pozitiv şi original de altele, trimise de alţii către acelaşi destinatar. Astfel, ea are mai multe şanse să fie remarcată şi reţinută. J.C. Levinson, prolificul autor american de Guerrilla Marketing, pune o hârtie de un dolar în fiecare scrisoare de (prezentare în) afaceri.

Cinci reguli de etichetă

Prima regulă demnă de a fi respectată priveşte chiar scrierea corectă a numelui, prenumelui, titlurilor şi adresei destinatarului. Aici, verifici de două ori şi scrii o singură dată.

În mod normal, o a doua regulă de etichetă priveşte adresarea. Se face o distincţie clară între corespondenţa oficială şi cea informală. Umorul şi familiarismul nu prea au ce căuta în prima categorie. Adresările de tipul „Stimată Doamnă/ Stimate Domn/ Cu stimă" sunt corecte în probleme de rutină, dar impersonale şi inadecvate, atât în relaţiile amiabile, cât şi în cazul reclamaţiilor sau somaţiilor.

A treia regulă se referă la confidenţialitate. Menţiunile uzuale şi graduale privind acest aspect sunt: „Confidenţial", „Personal", „Personal şi confidenţial" şi „Secret". Respectivele menţiuni limitează accesul la document.

Dimensiunile comunicării scrise fac obiectul celei de-a patra reguli. Rapoartele prea groase, lungi şi complicate, de pildă, descurajează la primul pipăit şi denotă o posibilă lipsă de respect pentru timpul şi rangul destinatarului.

A cincea regulă se referă la stilul şi tonul comunicării. Invitaţia, de pildă, nu trebuie să semene cu un „convocator", iar rugămintea nu poate fi formulată ca o somaţie.

1. Papetăria companiei. Hârtia antet

Imaginea unei companii se construieşte bob cu bob în timp îndelungat. Nici un amănunt nu-i de neglijat în acest efort de durată. Un rol important în aceasta „piesă" are de jucat şi papetăria companiei.

Grosso modo, papetăria înseamnă tipăriturile şi corespondenţa scrisă a companiei: hârtie de corespondenţă, hârtie de fax, cărţi de vizită, plicuri, invitaţii, somaţii, scrisori promoţionale, oferte, scrisori de refuz, documente comerciale, ambalaje, etichete, fluturaşi, afişe şi chiar tipărituri (pliante, broşuri, cataloage, rapoarte). Practic însă, papetăria se referă expres la ceea ce, îndeobşte, se numeşte hârtie (cu) antet. Crearea acesteia poate fi primul pas profesionist într-o strategie unitară şi coerentă de comunicare globală a designului companiei. Design-ul papetăriei oferă şansa de a face imagine, în mod coerent şi consecvent, dar cu investiţii moderate, chiar şi atunci când graficianul şi stilistul sunt scumpi, dacă sunt buni. Hârtia antet produce efecte de fineţe, cumulative pe termen lung.

Despre antet, dicţionarul spune că ar fi un *„text scurt, gravat sau imprimat în partea de sus a hârtiei..."*. În schimb, despre hârtia antet, creatorii de imagine spun că e primul act de design comercial al companiei. Este folosită, se pare, de prin 1838 (sursa: revista *Concepte*, nr. 4/1998).

Profesionistul în comunicare consideră hârtia antet un fel de cap de pod în strategia de comunicare vizuală a companiei. Prima cheie este concepţia logotipului (logo-ului) firmei. Unicitatea şi forţa sa de expresie pot semnala rapid identitatea vizuală a companiei. Abia după definitivarea logo-ului urmează abordarea într-o idee unitară a celorlalte elemente de comunicare vizuală: papetăria propriu-zisă, signalectica birourilor, decoraţiunile interioare, arhitectura exterioară, design-ul produselor, vitrinele, faţadele, uniforma personalului etc.

Hârtia de corespondenţă, sigla, numele, logo-ul, jingle-ul, sloganul etc. nu sunt doar moşturi sau simple jocuri de retorică comercială, ci reprezintă elemente vizuale şi auditive identitare. Pe seama lor, compania şi/sau marca îşi dobândesc imaginea identitară şi personalitatea, alături de care au de „trăit" ani sau decenii de-a rândul, în conştiinţa clienţilor şi a publicului.

Logotipul

Prin logo sau logotip se înţelege, de obicei, numele unei companii (*corporate logo*), prezentat într-o caligrafie specifică, inconfundabilă, care apare în toate mesajele comunicate de compania în cauză şi pe toate sau doar pe unele dintre produsele sale, însoţit sau

nu de grafică (emblemă, siglă). Logo-ul semnalizează identitatea companiei (de exemplu, „PRO TV" sau „AT&T", însoţită de emblematicul telefon Bell). Logo-ul nu semnalează în mod obligatoriu şi imaginea identitară a produselor companiei. În principiu, produsele dobândesc imagine identitară sub umbrela uneia sau mai multor mărci. Mărcile pot fi concesionate, adică preluate din patrimoniul identitar al altor companii. În politica de marcă multiplă, de exemplu, compania foloseşte mai multe mărci pentru produsele sale, dar logo-ul (companiei) rămâne unic. În politica de marcă colectivă, mai multe companii pot produce şi distribui produse aflate sub umbrela unei mărci unice. Logo-ul companiilor însă îşi păstrează caracterul de unicitate. Cu alte cuvinte, identitatea mărcilor nu include mereu identitatea companiei producătoare sau distribuitoare, iar logo-ul nu se confundă în mod automat cu identitatea mărcilor sub care sunt distribuite produsele companiei. Identitatea dintre logo şi marcă este posibilă în politica de marcă individuală, în care compania produce sau distribuie toate produsele sale sub umbrela uneia şi aceleiaşi mărci.

Norma de scrisoare obişnuită

De câte ori aţi întâmpinat dificultăţi cu încadrarea adresei destinatarului unei scrisori exact în fereastra plicului? Iată o întrebare care duce cu gândul la nevoia unor norme, măcar cu titlu orientativ, dacă nu chiar obligatorii în sfera comunicării scrise. Aceste norme există. În Comunitatea Europeană, de exemplu, ele sunt respectate cu oarecare rigoare, fără a exclude originalitatea, fantezia şi non-conformismul. Normele merită respectate cu atât mai mult atunci când avem de expediat cantităţi mari de corespondenţă – adică sute sau mii de scrisori în cazul unui mailing promoţional, de pildă –, cazuri în care se apelează la maşini de inscripţionat, de pliat, de îndoit, pus în plic şi lipit. Hârtia care nu corespunde normei va crea dificultăţi şi costuri suplimentare.

Forma cea mai răspândită de cartografiere a hârtiei de corespondenţă este „norma de scrisoare obişnuită". Acestă normă recomandă respectarea unor poziţii şi câmpuri bine delimitate, în spaţiul hârtiei de corespondenţă, format A4:

- câmpul (0) este banda liberă, de 2 cm lăţime, de pe latura stângă a hârtiei şi reprezintă un spaţiu destinat îndosarierii, legării, capsării etc.;
- câmpul (1), reprezentând o bandă de 45 mm, localizată pe latura de sus (în capul) hârtiei, este spaţiul destinat pentru Antet. În principiu, acesta conţine: elementul grafic (sigla, logo-ul); denumirea firmei; adresa; cutia poştală; adresa e-mail; numărul de telefon, precedat de prefixul ţării (40) şi prefixul localităţii; numărul de fax;
- câmpul (2), format dintr-o bandă lată de 5 mm şi lungă de 85 mm, plasată sub antet, în stânga, este destinat înscrierii numelui expeditorului;
- câmpul (3), plasat sub câmpul (2), lat de 40 mm şi lung de 85 mm, este caseta alocată numelui şi adresei destinatarului. În norma de plic cu fereastra în stânga, această casetă se încadrează perfect în chenarul ferestrei;
  Notă: Pentru norma de plic având fereastra în dreapta (norma occidentală), caseta pentru numele şi adresa destinatarului are aceleaşi dimensiuni şi este plasată în dreapta, la doi centimetri de margine;
- câmpul (4) este un spaţiu destinat însemnărilor de intrare-ieşire şi prelucrare a documentului: numărul şi data de înregistrare în registrul sau condica de intrare-ieşire corespondenţă, compartimentul sau persoana responsabilă de prelucrare etc.;

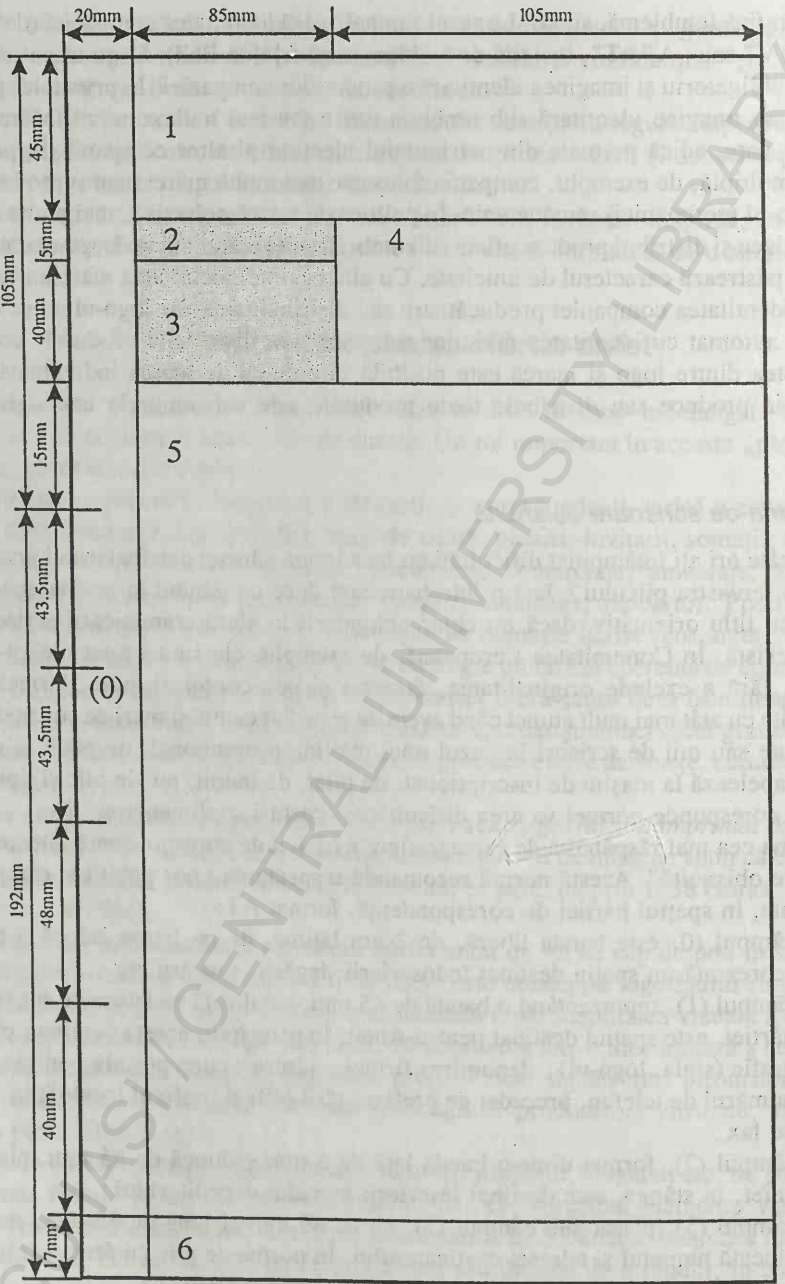


Fig. 11.1. – Norma de scrisoare obişnuită

- câmpul (5) este opţional şi este alocat referinţelor (temei sau subiectului tratate în scrisoare). Exemple: Ref. „Factura neachitată cu nr..." sau „Livrarea noastră din..." ;
- câmpul (6) este o bandă de 17 mm, plasată la marginea de jos a hârtiei şi destinată informaţiilor comerciale: coordonate bancare (bancă şi număr de cont),

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

forma juridică a societăţii, capitalul social, numărul de înmatriculare în registrul comerţului, codul fiscal, eventual şi sediul social, adresa, telefonul şi fax-ul, dacă nu au fost indicate în antet;

- câmpul (7), reprezentat de suprafaţa încadrată între câmpul (5) şi câmpul (6), este spaţiul alocat efectiv corpului scrisorii, textului propriu-zis.

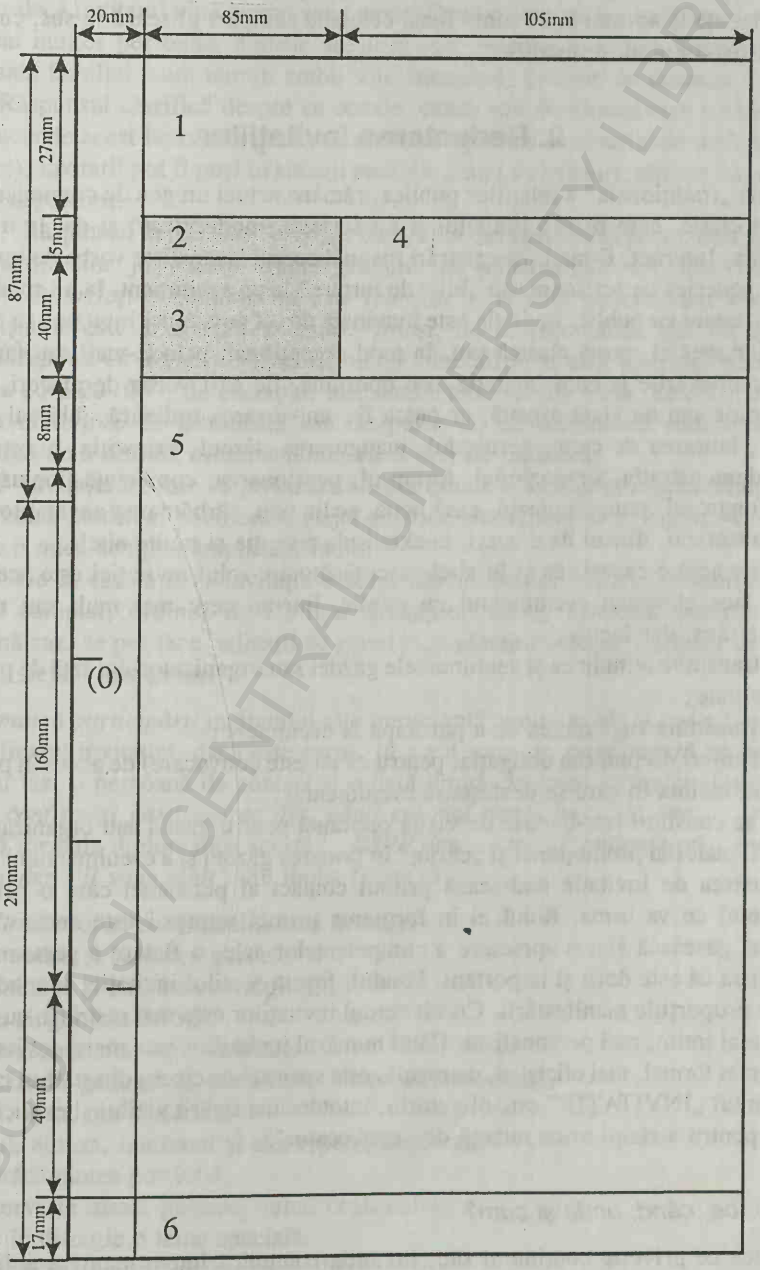


Fig. 11.2. – Norma de scrisoare economică

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Norma de scrisoare economică

În comparaţie cu norma de scrisoare obişnuită, norma de scrisoare economică aduce nişte modificări minore, în ideea de a câştiga spaţiu suplimentar pentru câmpul (7), destinat corpului textului scrisorii. În acest scop, spaţiul destinat antetului, câmpul (1), se restrânge de la 45 mm la 27 mm. Toate celelalte câmpuri glisează în sus, cu excepţia câmpului (6), care nu se modifică.

2. Redactarea invitaţiilor

În zona „tradiţională" a relaţiilor publice, rămâne actual un gen de comunicare scrisă pe suport clasic, care rezistă timpului şi nu se lasă „modernizat" şi dat la o parte de telefon, fax, Internet, E-mail, înregistrări magnetice sau laser. Este vorba de invitaţie, în forma sa generică de scrisoare sau „bilet de intrare" la un eveniment, la un spectacol sau altă manifestare cu public. Invitaţia este înmânată direct persoanei invitate sau transmisă prin curier special, poştă clasică sau, în mod excepţional, prin E-mail sau fax. Câteva dintre manifestările la care invitaţia este oportună, fie că-i vorba de afaceri, politică, administraţie sau de viaţa privată, ar putea fi: aniversarea ordinară, jubileul, lansarea „la apă", lansarea de carte, vernisajul, inaugurarea, târgul, expoziţia, prezentarea de produs, demonstraţia, simpozionul, forum-ul, pensionarea, conferinţa (inclusiv cea de presă), congresul, nunta, botezul, casă nouă, sediu nou, sărbătoarea angajaţilor, spectacolul sponsorizat, dineul de afaceri, cocktail-ul, recepţia şi multe altele.

În toate aceste cazuri, ca şi în altele asemănătoare, rolul invitaţiei este acela de:

- a face cunoscut evenimentul cu public, într-un cerc mai mult sau mai puţin restrâns, dar închis;
- a transmite atitudinea şi sentimentele gazdei sau organizatorului faţă de persoanele invitate;
- a transmite rugămintea de a participa la eveniment;
- a conferi dreptul (nu obligaţia, pentru că nu este convocare) de acces în perimetrul sau incinta în care se desfăşoară evenimentul;
- a se constitui într-o carte de vizită onorantă pentru gazdă sau organizator şi
- a fi material promoţional şi „cârlig" în favoarea gazdei şi a evenimentului respectiv.

Scrisoarea de invitaţie realizează primul contact al persoanei care o primeşte cu evenimentul ce va urma. Rolul ei în formarea primei impresii este decisiv. Invitatul trebuie să găsească aici o apreciere a competenţelor sale, o flatare a persoanei sale şi certitudinea că este dorit şi important. Fondul, forma şi stilul invitaţiei sunt adecvate cu natura şi proporţiile manifestării. Cu cât cercul invitaţilor este mai restrâns, cu atât tonul poate fi mai intim, mai personalizat. Când numărul invitaţilor este mare, invitaţia are un caracter mai formal, mai oficial şi, de regulă, este semnată de cineva din staff-ul companiei.

Cuvântul „INVITAŢIE" este oligatoriu, întotdeauna tipărit vizibil şi explicit înaintea titlului, pentru a risipi orice nuanţă de „convocator".

Cine, ce, când, unde şi cum?

În ceea ce priveşte conţinutul său, invitaţia comunică într-o manieră politicoasă şi atractivă informaţii despre: persoane, dată, oră, durată, loc, cauză, ca şi despre modul

de desfăşurare al manifestării. Informaţiile prezente în invitaţie trebuie să răspundă celor cinci întrebări generale: Cine? Ce? Când? Unde? şi Cum?

Cine ? Răspunsul la această întrebare lămureşte cine pe cine invită. Gazda sau organizatorul îşi declină identitatea şi calitatea. Totodată, este precizată clar identitatea (uneori şi calitatea) invitatului şi se oferă informaţii privind ceilalţi invitaţi. Este bine să reiasă clar dacă invitatul vine singur sau însoţit. Când o singură invitaţie este adresată în comun mai multor persoane, numele acestora sunt înscrise în ordine alfabetică. Dacă este adresată familiei, sunt numiţi ambii soţi, începând, desigur, cu doamna casei.

Ce ? Răspunsul clarifică despre ce ocazie, cauză sau eveniment este vorba. Atunci când se ascunde acest lucru (de pildă, se ascunde faptul că este vorba de un botez sau o pensionare), invitaţii pot fi puşi în situaţii penibile; unii au cadouri, alţii nu au, unii sunt îmbrăcaţi nepotrivit.

Când ? Răspunsul la întrebare priveşte data, ziua din săptămână şi ora evenimentului, cu specificaţii bine justificate asupra gradului de punctualitate solicitat (Exemplu: *„Rugăm nu întârziaţi! Evenimentul este televizat"*). A cere punctualitate extremă în ocazii obişnuite este şi abuziv, şi inutil. Totuşi, nu se recomandă nici formulări de genul: *„Începând cu orele..."*. Uneori, merge bine afişarea unei toleranţe mascate: o invitaţie la „ora 20:00", de exemplu, înseamnă „cina servită pe la orele 21:00".

Pentru invitaţiile de dimineaţă sau de peste zi, se recomandă indicarea măcar aproximativă fie a duratei evenimentului, fie a orei de închidere.

Unde ? Invitaţia trebuie să precizeze adresa exactă a locului evenimentului, strada, numărul, zona, clădirea, pavilionul, etajul şi orice alte repere de orientare. Uneori, se poate face o mică schiţă a amplasamentului.

Cum ? De la caz la caz, invitaţia descrie modul de desfăşurare a evenimentului: programul complet, ordinea de zi, lista invitaţilor, masa, gustarea, bufetul. Pentru ţinută, după caz, se pot face indicaţii de genul: „preferabil costum", „ţinută de seară", „elegant", „lejer" sau „sport".

Confirmarea participării invitatului este importantă pentru gazdă şi poate fi solicitată expres în finalul invitaţiei, dacă este cazul. În acest scop, se menţionează un număr de telefon sau fax, o persoană de contact şi o dată limită. În locul formulei clasice: *„Vă rugăm să confirmaţi participarea dvs. până cel mai târziu pe..., la dna..., tel..."* se recomandă formula diplomatică scurtă: *„RSVP dna..., tel..."* obţinută prin abrevierea lui *„Respondez s'il vous plaît"* din limba franceză.

Listă de control al conţinutului unei invitaţii:

- identitatea şi calitatea gazdei,
- identitatea şi calitatea invitaţilor,
- vine singur sau însoţit,
- ce persoane mai sunt invitate,
- precizarea genului de eveniment, a cauzei sau ocaziei,
- data, ziua, ora şi durata,
- locul, adresa, telefonul şi alte repere, după caz,
- îmbrăcămintea potrivită,
- se serveşte masă, gustare, bufet, ceai, cafea,
- este în discuţie o temă specială,
- este necesară confirmarea participării,
- mai sunt necesare alte informaţii?

Câteva zeci de mostre de invitaţii, adunate într-un dosar cu fel de fel de exemple deştepte şi inspirate, pentru fel de fel de manifestări cu public, pot fi un sprijin eficient în redactarea invitaţiilor. Ori de câte ori este nevoie, se consultă dosarul cu mostre şi se alege redactarea convenabilă, cu minimum de modificări şi adaptări.

Un model de redactare a unei invitaţii redactate cu ocazia lansării oficiale a unui nou produs informatic ar putea fi următorul:

siglă TH INVEST
WinMENTOR *022*

INVITAŢIE

Lansare oficială WinMENTOR
Stimată Doamnă,
Stimate Domn,

Ne face mare plăcere să vă anunţăm lansarea noului pachet de programe de contabilitate şi gestiune WinMENTOR.

Datorită interesului manifestat de practicienii din economie, ca şi de universitari, Divizia Software a TH INVEST a reuşit, pe parcursul a peste 3 ani de eforturi susţinute, să dezvolte cel mai complex produs informatic de gestiune conceput integral în România.

Lansarea oficială WinMENTOR va avea loc în ziua de vineri, 22 octombrie 1999, începând cu orele 17:00 (accesul va fi posibil numai până la orele 16:45) în barul de noapte al Hotelului „Unirea" din Iaşi şi va fi urmat de un cocktail în restaurantul hotelului.

RSVP dna Daniela Bobu, tel. 032 217260.

Nu uitaţi să aduceţi cu Dvs. această invitaţie! Accesul în sală şi surprizele din timpul evenimentului vă vor fi accesibile cu ajutorul ei. Mulţumim frumos!

3. Redactarea somaţiilor

În managementul relaţiilor cu clienţii, uneori şi cu furnizorii, un spaţiu distinct îl ocupă comunicarea scrisă şi telefonică purtată în scopul recuperării creanţelor (plăţi restante, facturi neachitate, credite nerambursate) sau al onorării unor obligaţii de altă natură (livrări neefectuate în termen, servicii neprestate, obligaţii contractuale neonorate).

O procedură clară şi sistematică de urmărire, avertizare şi execuţie în instanţă a datornicilor poate fi utilă pentru separarea clienţilor în: a) buni platnici, b) nu prea buni platnici şi c) rău platnici. O procedură eficace de avertizare şi somare asigură păstrarea controlului relaţiilor cu clienţii şi reducerea pierderilor.

Prevenirea acumulării creanțelor

Excludem din capul locului utopia că ar putea exista undeva în lume un mediu de afaceri în care operaţiunile comerciale s-ar desfăşura la fel de riguros, precis şi ritmic ca mecanismul unui ceasornic. Considerăm normală existenţa livrărilor în avans (pe credit), ca şi a unor situaţii de criză sau indisponibilităţi temporare de plată şi de onorare a altor obligaţii de natură comercială. Un anumit grad de toleranţă, încredere şi cooperare între parteneri este indispensabil, dacă se doresc relaţii de afaceri durabile.

Problema care rămâne de rezolvat este, în fapt, stabilirea limitelor de toleranţă şi a procedurilor graduale care să asigure menţinerea creanţelor la cote rezonabile şi executarea silită, atunci când limitele sunt depăşite.

Teoretic, plata ar trebui efectuată simultan cu sau imediat după livrarea produselor sau prestarea serviciilor. Practic, acest lucru este imposibil, chiar şi în cazul relaţiilor comerciale curente, cu parteneri care se cunosc de multă vreme. Pentru a evita crearea şi circulaţia inutilă a unor documente (chitanţe, ordine de plată, cecuri etc.), partenerii ajung la soluţia logică a unor reglări periodice de conturi (săptămânal, lunar). Aceste decontări periodice sunt considerate plăţi *cash*, pentru că, deşi se acumulează creanţe şi riscuri, se renunţă la dobânzi şi alte genuri de bonificaţii.

O acumulare prea mare de creanţe neîncasate poate plasa compania într-o situaţie financiară precară, până la scoaterea sa din circuitul comercial. De aceea, compania nu poate aştepta pasivă ca debitorii să-şi onoreze obligaţiile. Ea trebuie să intervină cu îndrăzneală şi, totodată, cu diplomaţie, pentru atenţionarea, somarea şi, la nevoie, executarea debitorilor, în sensul refacerii capacităţii sale de plată.

Bonitatea clienţilor potenţiali

O activitate dificilă şi de mare responsabilitate este aceea de evitare a încheierii unor afaceri cu clienţi fără bonitate sau cu risc mare de neplată a datoriilor. În acest scop, este necesară evaluarea bonităţii lor, în special, a celor noi şi necunoscuţi. Interesează informaţiile privind situaţia financiară generală a clientului, solvabilitatea sa imediată şi comportamentul său în afaceri. Departamentul de vânzări al firmei poate avea ca sarcină expresă obţinerea acestui gen de informaţii, dar se poate apela şi la servicii specializate oferite de bănci sau agenţii de rating.

În cadrul Băncii Naţionale a României funcţionează, din 1997, Centrala Incidentelor de Plăţi (CIP), care are rolul de a monitoriza situaţia incidentelor de plată din sistemul bancar. Informaţiile sunt înscrise automat în Fişierul Naţional al Persoanelor cu Risc (FNPR). La cerere, în schimbul unui comision, băncile pot furniza clienţilor date privind bonitatea unui nou partener de afaceri (este nevoie de codul fiscal al partenerului sau de seria şi numărul unei file cec).

O altă cale de evaluare a bonităţii clienţilor poate fi apelul la serviciile unor agenţii de consultanţă şi rating comercial, care pot furniza date privind capacitatea unei companii de a-şi onora obligaţiile financiare şi comportamentul în afaceri. Pe o astfel de relaţie se lucrează cu rapoarte confidenţiale întocmite de agenţie pe baza datelor culese de la furnizorii firmei evaluate. În raport se înscriu date privind situaţia financiară şi conduita clientului: acţionarii principali, sinteza financiar-contabilă, probleme privind lichiditatea, frecvenţa depăşirii scadenţelor de plată, reacţia la somaţii de plată etc.

Monitorizarea datornicilor

Procedura de somare a datornicilor, oricare ar fi, reclamă o evidenţă corectă şi completă a creanţelor neîncasate. Există numeroase metode de monitorizare a clienţilor, iar alegerea uneia sau alteia se face în raport cu dimensiunea firmei, organizarea compartimentelor financiar-contabile, înzestrarea cu tehnică de calcul şi amploarea evidenţelor de această natură.

Metoda adnotărilor contabile direct în registrul contabil este cea mai simplă şi se pretează doar afacerilor mici, în care numărul conturilor datornicilor este redus. Aceasta se rezumă la un sistem de semne opţionale, pe care contabilul le operează manual asupra conturilor clienţilor.

Metoda dosarelor este ceva mai riguroasă şi presupune ca, o dată cu lansarea facturilor, să se întocmească un dosar cuprinzând copii ale acestora. La scadenţă, în caz de neplată, copiile din dosar încep să fie expediate o dată cu somaţiile de plată. Copiile sunt numerotate pentru a uşura monitorizarea. După efectuarea plăţilor, copiile sunt distruse.

Bazele de date create pe calculator reprezintă metoda cea mai avansată şi constă în deschiderea unor fişiere pentru conturile clienţilor problemă. În fişa clientului se menţionează: numele, adresa şi codul clientului; facturile scadente; suma datorată; termenele scadente şi măsurile luate deja sau preconizate. Fişa poate cuprinde 31 de rubrici, câte una pentru fiecare zi a unei luni.

Indiferent de tehnica de monitorizare folosită, este necesară o bună comunicare internă între compartimentele firmei, în special între compartimentul de vânzări şi cel financiar-contabil. Împreună, cele două compartimente trebuie să coopereze în ţinerea la zi a unei eventuale fişe de urmărire a clientului.

Somarea datornicilor

Atenţionarea şi somarea de plată a datornicilor poate fi făcută prin întâlniri directe, telefonic sau în scris. Somaţia scrisă, recomandată şi însoţită de confirmare de primire, are avantajul de a putea servi ca probă în justiţie, dacă se ajunge până acolo.

Somaţia scrisă este însă o armă cu două tăişuri. Ea trebuie redactată cu tact, în termeni suficient de politicoşi şi diplomatici, pentru a nu dăuna unor relaţii de afaceri importante. Totodată, somaţia trebuie redactată în termeni suficient de fermi şi duri, pentru a fi percepută ca o ameninţare serioasă de către cei rău platnici.

Prima somaţie

Prima scrisoare de somaţie este redactată pe un ton politicos şi prevenitor, atâta timp cât există prezumţia de nevinovăţie şi bună credinţă; poate nu s-a primit încă extrasul de cont şi factura sau a fost trimis un cec care s-a pierdut.

În redactare, se vor evita formulările la modul imperativ („trebuie să") şi se vor prefera cele la modul condiţional-optativ („ar fi de dorit să"). Se vor evita pronumele posesive („datoria dvs." sau „soldul dvs. scadent"), preferându-se pronumele demonstrativ („acest sold scadent"). În locul diatezei active şi a formulărilor personalizate („să lichidaţi soldul") se pot folosi formulări impersonale, mai puţin agresive („să fie lichidat soldul").

În acest fel, prima somaţie ia mai curând forma unei scrisori de atenţionare şi aducere aminte. Practic, aceasta nu face reproşuri şi nu îl pune pe client în întârziere. În această primă somaţie, se evită precizarea imperativă a unei date calendaristice până la care clientul să efectueze concret plata datoriei.

Totuşi, pentru a o putea folosi ca probă în justiţie, prima somaţie este expediată recomandată, cu confirmare de primire.

Un model de redactare a primei somaţii ar putea fi următorul:

(ANTET) Polirom SA
Către
SINTA SA Iaşi
str... nr... 6600, Iaşi
D-lui director V. Ichim *Iaşi, 1 aprilie 2000*
Ref. Facturile din 5-6 iunie a.c.

Stimate Domnule Director Ichim,

Vă informăm că datele pe care le deţinem la data prezentei nu confirmă încă plata facturilor:

Nr. 2222	din	5.03. 2000,	în sumă de	456 000 000 lei şi
Nr. 2223	„	6.03. 2000,	„ „	224 000 000 lei

V-aş fi recunoscător dacă aţi dispune verificarea acestor decontări. Nu mă îndoiesc de faptul că veţi veghea personal asupra reglementării acestei probleme neplăcute pentru noi, ca şi pentru dumneavoastră. Sunt convins că m-aţi fi anunţat imediat, dacă ar fi existat nemulţumiri la livrare.

Dacă există totuşi probleme de o natură sau alta, ar fi de dorit să ne ţineţi la curent.

Sincer, al dumneavoastră,
Silviu Lupescu,
Director

A doua somaţie

Dacă prima somaţie rămâne fără ecou, se trece la expedierea celei de-a doua. Dacă nu a oferit explicaţii şi nu a cerut scuze sau amânări la plată, clientul poate fi bănuit de rea credinţă. Imediat după trimiterea recomandată a acesteia, clientul este sunat în legătură cu eventuala sistare a livrărilor.

A doua somaţie face referire la debitul restant şi la prima somaţie-scrisoare de atenţionare. Este însoţită de copii ale facturilor restante şi de alte documente financiare, după caz. Ea stipulează în mod clar un termen de plată al datoriei.

Tonul în care este redactată cea de-a doua somaţie este ferm, sec, dar nu lipsit de politeţe. Se lasă încă loc de „bună ziua" şi se afişează disponibilitatea de a coopera. Se evită eventualitatea unei gafe care ar compromite relaţia de afaceri. Se speră încă să fie vorba de un accident. Mai este încă timp pentru măsuri de forţă şi declaraţii ultimative.

Un model de redactare a celei de-a doua somaţii ar putea fi următorul:

(ANTET) POLIROM SA
Către SINTA SA Iaşi
D-lui director V. Ichim

A doua somaţie *Iaşi, 7 aprilie 2000*

Domnule Ichim,

Constatăm cu regret că prima noastră somaţie, în care ne-am manifestat preocuparea cu privire la neplata unor facturi, a rămas fără răspuns satisfăcător din partea dvs.

În consecinţă, în termen de maximum 8 zile, vă rugăm să viraţi în contul nostru, nr. ....., deschis la ....., contravaloarea facturilor scadente:

Nr. 2222	din	5.03. 2000,	în sumă de	456 000 000 lei şi
Nr. 2223	„	6.03. 2000,	„ „	224 000 000 lei
Dobânzi şi penalităţi				60 000 lei
Cheltuieli cu somaţii				30 000 lei

La suma datorată, ar urma să aplicăm penalităţile de rigoare. Totuşi, în continuitatea bunelor relaţii dintre firmele noastre, dorim să evităm folosirea unor mijloace de presiune, dacă achitaţi suma scadentă până la 19 iulie a.c.

În mod firesc, următoarele livrări sunt condiţionate de achitarea creanţelor.

Silviu Lupescu,
Director

A treia somaţie

A treia scrisoare de somaţie este ultima şi, ca atare, are un ton ultimativ. Se deosebeşte de primele două prin faptul că ameninţă explicit cu declanşarea unei acţiuni în justiţie. În mod categoric, aceasta trebuie trimisă recomandată cu confirmare de primire, ce poate servi ca probă în justiţie. În principiu, a treia somaţie conţine următoarele elemente:

- recapitularea acţiunilor întreprinse în vederea recuperării creanţei (primele două somaţii, soldul acumulat, termenele convenite şi obligaţiile neonorate de către debitor);
- ameninţarea directă sau aluzivă cu declanşarea acţiunilor în instanţă. Formulările rămân aluzive numai dacă nu s-a luat încă decizia fermă de acţiune în justiţie. Altfel, exprimarea directă, clară şi ultimativă, este cea care dă rezultate;
- termenul de plată ultimativ este precizat în mod obligatoriu.

Un model de redactare a celei de-a treia şi ultime somaţii ar putea fi următorul:

(ANTET) POLIROM SA
Către
SINTA SA Iaşi

A treia somaţie *Iaşi, 21 aprilie 2000*

Stimaţi domni,

În ciuda somaţiilor precedente, nr.../.... şi nr..../..., nu aţi achitat încă facturile restante emise de noi, conform documentului alăturat.

Suma totală de plată, incluzând penalităţi şi dobânzi de întârziere, ca şi cheltuieli legate de procedura de somare, se ridică la ..... lei.

Posibilităţile noastre de a vă acorda o nouă amânare sunt practic epuizate. Din păcate, obligaţiile pe care, la rândul nostru, le avem faţă de furnizorii noştri ne silesc să trecem la măsuri ultimative:

DACĂ NU VEŢI VIRA SUMA DATORATĂ PÂNĂ CEL MAI TÂRZIU ÎN DATA DE 9 AUGUST 1999, VOM FI OBLIGAŢI SĂ DECLANŞĂM PROCEDURILE LEGALE DE EXECUTARE SILITĂ.

Situaţia creanţelor:

Nr. 2222	din 5.03. 1999,	în sumă de	456 000 000 lei şi
Nr. 2223	„ 6.03. 2000,	„ „	224 000 000 lei
Dobânzi şi penalităţi			90 000 lei
Cheltuieli cu somaţii			50 000 lei
Suma totală			680 140 000

POLIROM S.A.
Banca ..... Nr. cont: .....

Ultima soluţie: justiţia

Dacă nici cea de-a treia somaţie nu provoacă reacţia dorită de la debitor, ceea ce mai rămâne de făcut este trecerea problemei în custodia compartimentului juridic sau apelul la biroul de avocatură care acordă asistenţă de specialitate.

Este vorba de o soluţie extremă, la care se recurge atunci când nu există altă ieşire. Cheltuielile vor creşte considerabil, procesul va putea dura timp îndelungat, recuperarea datoriei şi a cheltuielilor de judecată se va putea face târziu, parţial sau niciodată, iar relaţia de afaceri cu respectivul client va fi definitiv compromisă.

Avantajul este acela că intentarea unei acţiuni în instanţă unui client poate servi ca exemplu cu iz „didactic" pentru alţi clienţi care creează necazuri. Dacă sunt mai mulţi rău platnici, pentru început, poate fi chemat în justiţie cel mai potrivit pentru a servi ca exemplu. Acesta poate avea o pondere redusă în în cifra de afaceri şi poziţia cea mai vulnerabilă în justiţie. În cazul clienţilor importanţi, se mai poate apela încă la telefon şi la întâlniri directe „la vârf", într-un ultim efort informal de a salva relaţia de afaceri.

4. Mailmarketing „personalizat"

Arta de a vinde prin intermediul tipăriturilor personalizate expediate prin poştă se numeşte *mailmarketing*. În cele ce urmează, vom prezenta în detaliu o tehnică de mailmarketing care s-a dovedit o reuşită pe piaţa românească de soft. Este vorba de o tehnică neconvenţională de vânzări, pusă la punct de domnul Cătălin Maxim, director de marketing al companiei „Venus" din Iaşi. Metoda sa este o combinaţie între vânzarea directă şi vânzarea clasică prin poştă. Prezintă avantajul de a păstra personalizarea puternică specifică vânzărilor directe, dar elimină 80% din consumul de timp necesar contactelor *face to face* şi permite acoperirea unei zone geografice largi cu forţe de vânzare reduse, deci cu costuri mai mici. Prin nota de inedit, modernitate şi deschidere sinceră către client, tehnica propusă contribuie la creşterea prestigiului firmei care o pune în aplicare.

Produsul vândut prin această tehnică de mailmarketing se numeşte ECOsmart şi constă într-un soft dedicat asistenţei computerizate pentru ecografie, însoţit de o placă de achiziţie şi câteva elemente de conectică. ECOsmart transformă un ecograf din configuraţia de bază într-unul computerizat, mai performant. Pachetul conţine un program inscripţionat pe CD-ROM şi o placă de achiziţie care conectează ieşirea de monitor suplimentar a ecografului la un calculator, cu toate consecinţele ce decurg de aici. Pe monitorul cu rezoluţie superioară a calculatorului se va putea urmări imaginea *live* furnizată de ecograf. O dată preluată pe calculator, imaginea devine digitală şi se pretează la prelucrări specifice calculatorului: substituie videoprinterul şi videorecorderul, tipăreşte rapoarte ecografice la imprimantă, prelucrează şi stochează imagine etc.

Se constată că produsul vândut pe această cale este unul specific, dar metoda de mailmarketing ca atare nu este specifică. Ea poate fi însuşită şi adaptată unei game destul de largi de alte produse, ca şi unor alte profiluri de companie. Motivul pentru care o prezentăm este acela că oferă comercianţilor o combinaţie de avantaje majore, între care menţionăm:

- asigură posibilitatea unei selecţii precise a segmentelor înguste de piaţă;
- permite o raportare rapidă şi precisă a costurilor de operare la rezultatele campaniei de mailing şi un gen de testare „life" a pieţei;
- poate fi uşor amorsată sau stopată, în funcţie de interesele de moment ale afacerii;
- este personalizată şi asigură un control precis şi comod al relaţiei cu clienţii;
- este orientată direct către consumatorii şi utilizatorii finali, eliminând intermediarii costisitori şi, uneori, ineficienţi;
- permite acţionarea asupra celor cinci simţuri ale clientului care, în funcţie de specificul produsului şi al mostrelor, poate să audă, să vadă, să miroase, să guste şi/sau să pipăie conţinutul ofertei;
- asigură o confidenţialitate cvasitotală faţă de concurenţă şi
- elimină riscul generat de acţiunile unor agenţi de vânzări incapabili sau insuficient pregătiţi.

Corespondenţa de ofertare

Corespondenţa scrisă specifică ofertării şi vânzării prin poştă, în cazul companiei „Venus" şi produsului ECOsmart, este introdusă într-un plic purtător, pe care sunt imprimate logo-ul firmei sau marca produsului. Aceasta cuprinde un set de materiale compus din următoarele piese:

1. Scrisoarea de însoţire personalizată pentru persoana fizică sau scrisoarea de însoţire pentru societatea comercială
2. Scrisoarea de mulţumire şi răspuns la cererile de informaţii suplimentare
3. Catalogul sau pliantul de prezentare a produsului
4. O mostră de raport ecografic color, format A5
5. Prezentarea companiei (*Company Profile*)
6. Fişe tehnice pentru produse, dacă este cazul
7. Rezumatul instrucţiunilor de utilizare
8. Licenţa de utilizare (specimen)
9. Formularul de contract „satisfacţie sau retur" (specimen)
10. Certificatul de garanţie (specimen)
11. Talonul de răspuns şi
12. Talonul de comandă.

Elementul central este scrisoarea de însoţire care, fiind personalizată, este greu de ignorat de către destinatar. Ea incită la lectură şi este citită prima. Dacă este convingătoare, scrisoarea trimite la parcurgerea pliantului şi a restului documentaţiei, motivând destinatarul în completarea talonului de răspuns.

Campania de mailing de acest gen se poate desfăşura în două etape. În prima etapă, se expediază corespondenţa pentru întreaga piaţă ţintă vizată, existentă în baza de date. În această etapă, plicul poate să se rezume la scrisoare, pliant, *Company Profile* şi talon (elementele 1, 3, 4 şi 9 din setul prezentat).

În cea de-a doua etapă, pentru clienţii efectiv interesaţi, selectaţi în prima etapă pe baza taloanelor de răspuns în care se solicită informaţii suplimentare, se expediază un nou plic cuprinzând restul materialelor. Scopul principal al acestei a doua trimiteri este acela de a da clientului un plus de încredere în seriozitatea firmei. Totodată, se oferă detalii semnificative asupra produsului oferit.

Cheia mailing-ului este scrisoarea personalizată, redactată pe un ton cordial, dar respectuos, respectând particularităţile persoanelor şi ale segmentului de piaţă abordat şi urmărind crearea unui climat de încredere.

Se oferă şi căi alternative de răspuns: poştă, telefon, fax, e-mail şi pagină WEB, ţinând cont de oportunităţile fiecărui client. Acolo unde este posibil, se poate încerca şi un lobby în interiorul companiei client, în favoarea ofertei propuse clientului.

Scrisoarea de însoţire personalizată

Două exemple de scrisoare de însoţire personalizată sunt prezentate în continuare. Prima, semnată de directorul de marketing, Cătălin Maxim, autorul tehnicii de vânzare, priveşte situaţia în care numele destinatarului şi coordonatele sale sunt deja cunoscute şi nu există incertitudini cu privire la managementul cabinetului de ecografie. A doua scrisoare, semnată de directorul companiei, priveşte situaţia în care nu sunt încă clar definite persoanele care vor lua decizia de cumpărare. O dată cu exemplele de scrisoare personalizată, sunt prezentate şi două exemple de taloane de răspuns, fiecare cu funcţia sa specifică, aşa cum rezultă din interpretarea lor.

Exemplul 1a. Scrisoare de însoţire personalizată.

ANTET „CASA VENUS"
(Head line) Idei pentru viitor

(Acroş) DORIŢI MAI MULT DE LA ECOGRAFUL DUMNEAVOASTRĂ ?

Stimate Domnule Doctor CEZAR IULIUS,

Deschiderea dvs. către ceea ce este nou şi inteligent în frumoasa profesie căreia v-aţi dedicat mă îndreptăţeşte să cred că veţi acorda atenţie pachetului ECOsmart.

ECOsmart este un program pentru calculatorul dumneavoastră. Cu ajutorul lui, calculatorul se conectează la ieşirea pentru videoprinter sau monitor suplimentar a ecografului. Din acel moment, ecograful devine un intermediar, pentru că veţi lucra, de cele mai multe ori, doar cu sonda şi calculatorul. Pe monitorul cu rezoluţie mult superioară a calculatorului veţi putea urmări imaginea live furnizată de ecograf.

O dată preluată pe calculator, imaginea devine digitală şi se pretează la prelucrări (vezi broşura) specifice calculatorului, care oferă multe avantaje din punctul dvs. de vedere.

Verificaţi cu atenţie dacă calculatorul dumneavoastră are structura minimă cerută. Dacă intenţionaţi să achiziţionaţi acum un calculator, arătaţi vânzătorului structura indicată şi vă va confirma că este uşor accesibilă.

Dacă în urma lecturării materialelor de prezentare doriţi informaţii suplimentare, vă rog să mă contactaţi personal la compartimentul de soft al firmei. Ca şi dumneavoastră, lucrăm zi lumină.

Întregul pachet ECOsmart vă este oferit doar pentru 296 USD (fără TVA şi taxe poştale), adică pentru numai 30% din valoarea unui videoprinter comun obţineţi o structură care oferă cel puţin de trei ori mai multe avantaje (videoprinter, videorecorder şi bază de date).

Pachetul ECOsmart se livrează prin poştă în sistem „Satisfacţie sau Retur", pe care îl considerăm reciproc avantajos. Astfel, la primirea pachetului, veţi achita doar 30% din valoarea totală. Pachetul va conţine Contractul prin care Compania se obligă să vă restituie avansul, prin mandat, dacă returnaţi produsul în termen de 30 zile de la data expedierii. În această perioadă, aveţi timp să vă familiarizaţi cu programul şi să vă edificaţi în ce măsură satisface nevoile şi dorinţele dumneavoastră. Desigur, la sfârşitul perioadei veţi achita diferenţa.

Montarea plăcii de achiziţie în interiorul calculatorului nu necesită cunoştinţe speciale. Totuşi, dacă garanţia calculatorului este în vigoare, pentru această operaţiune, trebuie să vă adresaţi companiei care vi l-a vândut.

Acceptaţi provocarea noastră şi convingeţi-vă singur de ceea ce poate face ECOsmart pentru dumneavoastră şi pacienţii dumneavoastră.

Oferiţi-vă şansa asocierii posibilităţilor limitate ale ecografului cu cele teoretic nelimitate ale calculatorului, printr-o investiţie minimă.

Cu respect,
Cătălin Maxim
Director de marketing

(acroş final) Toţi păşim către viitor, dar unii păşesc mai repede

Exemplul 1b. Scrisoare de însoţire personalizată.

Siglă CASA VENUS
(Acroş) DORIŢI MAI MULT DE LA ECOGRAFUL DUMNEAVOASTRĂ ?

Stimată Domnă Doctor,
Stimate Domnule Doctor,

Deschiderea dvs. către ceea ce este nou şi inteligent în frumoasa profesie căreia v-aţi dedicat mă îndreptăţeşte să cred că veţi acorda atenţie produsului prezentat în acest material.

Unul din succesele departamentului de soft al firmei noastre este pachetul integrat Ecosmart, care cuprinde o placă hard pentru calculator şi un soft complet, inscripţionat pe CD-ROM, pentru achiziţie şi prelucrare de imagini. Acest pachet transformă un ecograf în configuraţia de bază, chiar dintr-o generaţie mai veche, într-unul computerizat şi performant. Produsul nostru substituie cu

succes videoprinterul şi/sau videorecorderul, prin tipărirea de rapoarte ecografice (imagini + text) de bună calitate, la costuri mai mici. Majoritatea colegilor dvs. apreciază la noua configuraţie posibilitatea de a prelucra şi stoca imagini alb-negru şi color, analiza cromatică sau geometrică cu programe de obstetrică, cardiologie şi abdomen, studii comparate cu fotografii scanate din literatura de specialitate, transmiterea de imagini prin Internet etc. Alţi medici folosesc configuraţia pentru studiu suplimentar în orele mai puţin aglomerate. Utilizatorii au căzut de acord asupra unui excelent raport avantaje/preţ.

Eforturile noastre au avut şi au ca scop să facă din ECOsmart mai mult decât un instrument, un adevărat asistent capabil, precis, rapid şi fidel.

Şi totuşi, ECOsmart nu este decât un soft. Nu tratează nici corpul, nici sufletul oamenilor, dar vă lasă dvs. mai mult timp pentru aceasta. Dumneavoastră sunteţi medicul, ECOsmart este doar asistentul.

Acceptaţi provocarea noastră şi convingeţi-vă singur de ceea ce poate face ECOsmart pentru dumneavoastră. Pentru alte informaţii sau pentru neclarităţi, nu ezitaţi vă rog să mă contactaţi la sediul firmei şi vă veţi convinge că mulţumirea partenerilor noştrii este raţiunea de a fi a companiei.

Cu sinceritate,
Traian Luca
Director.

Model de talon de răspuns:

TALON DE RĂSPUNS

DA ! Vă rog să-mi expediaţi prin poştă informaţii suplimentare despre .....
Nume..... Prenume..... Data naşterii.....
str....., nr....., bl....., ap....., localitate....., cod poştal....., judeţ....., tel/fax.....
Adresă cabinet .....
Calculator disponibil : procesor....., RAM....., Hard disk.....
Sistem de operare....., CD ROM....., Reţea.....

Semnătură şi parafă
.....

Chiar acum, completaţi cu majuscule şi trimiteţi acest talon, prin fax la (032)211808 sau prin poştă la adresa : VENUS S.A., str. Cloşca, nr. 28 Iaşi, cod 6600.

Model de talon de comandă:

TALON DE COMANDĂ

DA ! Vă rog să-mi expediaţi în sistem ramburs (plata la primire) pachetul complet al programului ECOsmart. Sunt de acord să achit la primire 30% din valoarea programului şi să beneficiez de o perioadă de probă de 30 de zile. Dacă voi fi satisfăcut de performanţele programului, voi achita diferenţa la expirarea celor 30 de zile. În caz contrar, voi returna pachetul complet pentru a primi integral suma deja achitată.

Nume..... Prenume..... Data naşterii.....
str....., nr....., bl....., ap....., localitate....., cod poştal....., judeţ....., tel/fax.....
Adresă cabinet .....
Calculator disponibil : procesor....., RAM....., Hard disk.....
Sistem de operare....., CD ROM....., Reţea.....

Semnătură şi parafă
.....

Chiar acum, completaţi cu majuscule şi trimiteţi acest talon, prin fax la (032)211808 sau prin poştă la adresa : VENUS S.A., str. Cloşca, nr.28 Iaşi, cod 6600.

Programul operaţional

În principiu, operaţionalizarea unei tehnici de mailmarketing de tipul celei descrise aici presupune parcurgerea următoarelor etape :

1) definirea şi delimitarea segmentului de piaţă vizat şi descrierea clientului tipic pentru acest segment ;
2) construirea unei baze de date cu nume, adrese şi posibilităţi de contact ale clienţilor potenţiali din segmentul vizat ;
3) lansarea unei campanii de reclamă şi publicitate care să consolideze imaginea companiei şi a produsului pe piaţă ;
4) concepţia şi producţia setului de materiale de mailmarketing personalizat şi expedierea către clienţii potenţiali din baza de date ;
5) contactarea telefonică după 6-8 zile de la expediţie, pentru controlul reacţiei sau finalizare ;
6) menţinerea relaţiei postvânzare şi motivarea clientului pentru a face lobby pentru marcă şi produs.

Practic, în studiul de caz prezentat, programul de operaţionalizare a tehnicii de mailmarketing personalizate pentru produsul ECOsmart a cuprins, în rezumat, următoarele secvenţe :

1) Focalizarea atenţiei pe sectorul medical privat, în mod precis, pe cabinetele de ecografie care reprezintă segmentul ţintă. Segmentul ţintă este suficient de îngust şi clar definit pentru a justifica o abordare agresivă.
2) Alcătuirea unei baze de date culese din *Pagini Aurii*, *Pagini Naţionale*, din presă (mica publicitate) şi din informaţiile obţinute de la congresele de imagistică.
3) Lansarea produsului ECOsmart cu ocazia unui congres de imagistică, la care s-a participat cu un stand şi cu materiale promoţionale.
4) Generarea şi expedierea primei corespondenţe. În această primă etapă, plicul cuprinde : scrisoarea personalizată, pliantul ECOsmart, un raport ecografic şi talonul de răspuns. Expediţia este urmată de o verificare prin sondaj (telefonic) a primirii corespondenţei şi de finalizarea vânzării, acolo unde este cazul.
5) Expedierea celei de-a doua corespondenţe, care cuprinde : scrisoarea de răspuns la cererea de informaţii suplimentare, *Company Profile*, fişa tehnică, rezumatul documentaţiei de utilizare, specimen după licenţa de utilizare, specimen după

certificatul de garanţie, specimen după contractul tip „satifacţie sau retur", talonul de comandă, catalogul şi plicul care le cuprinde.

6) Monitorizarea rezultatelor campaniei purtate până în acest punct, printr-o serie prelungită de contacte telefonice.
7) Realizarea de contacte directe, acolo unde se justifică, efectuarea de demonstraţii cu grupuri mai mari de potenţiali clienţi şi participarea la întrunirile profesionale din branşă.

Fără îndoială, nu-i uşor să vinzi prin poştă ceva ce clientul nu a mai văzut niciodată; pentru cultivarea încrederii sunt necesare campanii de promovare, în special având caracter demonstrativ şi de consiliere. Pentru a depăşi unele bariere de încredere s-a introdus şi contractul de tip „satisfacţie sau retur", conform căruia clientul primeşte coletul şi achită doar 30% din preţ. Apoi, i se acordă un termen de 30 de zile de lucru efectiv cu programul, pentru a se edifica singur asupra avantajelor pe care i le aduce. La capătul celor 30 de zile, clientul achită diferenţa de plată sau returnează coletul şi recuperează integral avansul achitat. Programul este prevăzut să se blocheze automat după exact perioada celor 30 de zile şi poate fi reactivat numai cu ajutorul unei parole, la care au acces doar clienţii care achită diferenţa de plată. În acest mod, compania furnizoare se protejează de eventuala rea-credinţă a unora dintre prospecţi.

5. Raport, referat, memoriu şi memorandum

Practic, orice expunere făcută oral sau în scris, în care cineva prezintă altcuiva informaţii despre o serie de fapte pe care le-a văzut, auzit, adunat şi studiat, într-un context oarecare, constituie un raport. În această categorie regăsim şi darea de seamă, referatul, memoriul şi memorandumul.

Referatul este un raport scris sau oral asupra unei activităţi, pe marginea unui act, în legătură cu o cerere sau o apreciere critică făcută asupra unei lucrări.

Memoriul este un raport scris amănunţit şi documentat asupra unei activităţi, situaţii sau probleme. Poate fi vorba de un memoriu de activitate sau un memoriu de titluri şi lucrări.

Memorandumul este un document ce cuprinde expunerea faptelor sau argumentelor juridice care privesc relaţiile dintre state şi fac obiectul unor tratative.

Există o mare varietate de tipuri de rapoarte, funcţie de situaţia şi persoanele care le redactează sau solicită. De cele mai multe ori, raportul este prezentat sub forma unui document, a cărui redactare necesită un minim de competenţe. Principala calitate a raportului este aceea de a prezenta faptele corect şi complet, într-o formă inteligibilă pentru cei care-l primesc.

Raportul obişnuit

Structura de bază a unui raport obişnuit cuprinde trei părţi: introducerea, conţinutul şi secţiunea finală.

Introducerea are sarcina de a pregăti terenul şi cititorul pentru expozeul de fapte şi aprecieri pe care le va întâlni în conţinut. Structura standard a introducerii cuprinde:

a) precizarea clară şi concisă a scopului raportului;
b) definirea precisă a temei sau a subiectului expunerii;

c) o prezentare sintetică a structurii în care este redactat raportul, în succesiunea capitolelor, paragrafelor, titlurilor şi problemelor abordate în raport şi
d) un rezumat concis al concluziilor, descoperirilor sau recomandărilor formulate în raport.

Conţinutul raportului cuprinde faptele, problemele, procesul, metoda şi procedurile de investigare a acestora, analiza lor şi rezultatele obţinute.

O manieră potrivită de a genera structura conţinutului raportului o reprezintă titlurile. Alegerea titlurilor potrivite şi evidenţierea lor ajută cititorul să cuprindă materialul dintr-o privire şi să-l înţeleagă mai uşor. Înghesuirea titlurilor unul după altul este mai bine să fie evitată, pentru că irită şi descumpăneşte cititorul. Un titlu bun este cel suficient de scurt pentru a fi citit dintr-o privire, dar şi suficient de definitoriu şi sugestiv.

Numerotarea capitolelor, paragrafelor şi a titlurilor este o problemă de structură, de orientare a lecturii şi de corelare logică a părţilor textului, dar este şi o problemă de estetică. Dacă maniera în care este structurat un capitol este suficient de clară, prin forma şi fontul titlurilor, numerotarea nu este necesară. Dacă numerotarea nu poate fi eludată, atunci cel mai practic sistem de numerotare este cel decimal (1.1.1 ; 1.1.2 ; ... 9.9.10.). În acest sistem, de exemplu, paragraful „3.2.4." este mult mai uşor de identificat decât „punctul 4, din subsecţiunea 2, din secţiunea 3".

Secţiunea finală are rolul de a prezenta concluziile şi recomandările extrase din raport, ca şi pe acela de a lăsa cititorului o impresie finală, globală şi sintetică asupra conţinutului raportului.

Raportul oficial

Rapoartele oficiale, lungi şi complexe (un raport anual, un raport de audit, un raport de cercetare de piaţă, spre exemplu) comportă o structură mai sofisticată. În principiu, structura clasică a unui raport oficial ar putea cuprinde următoarele :

I. Preliminariile
1. Pagina de titlu
2. Prefaţa, motivaţia (memoriul justificativ) sau scrisorile de autorizare şi aprobare
3. Cuprinsul
4. Lista figurilor şi tabelelor
5. Cuvântul de mulţumire

II. Rezumatul

III. Concluziile şi recomandările

IV. Raportul propriu-zis
1. Introducere
2. Fapte, proceduri, discuţii, probleme
3. Concluziile detaliate

V. Suplimente
1. Referinţe bibliografice
2. Apendix
3. Index.

Preliminariile sau preambulul priveşte piese scrise introductive care furnizează informaţii de bază pentru înţelegerea şi acceptarea raportului.

Pagina de titlu cuprinde titlul raportului, numele organizaţiei care l-a comandat sau numărul deciziei administrative sau al contractului, comenzii, numele raportorilor, data şi locul elaborării acestuia.

Prefaţa sau Motivaţia (argumentul, memoriul justificativ sau scrisorile de autorizare) explică motivele subiective sau obiective care au generat raportul şi justifică maniera în care a fost elaborat.

Cuprinsul prezintă lista secţiunilor şi capitolelor care fac posibilă lectura selectivă şi reflectă sintetic întregul conţinut şi logica structurii raportului.

Mulţumirile sunt adresate persoanelor din interiorul sau exteriorul organizaţiei, care au contribuţii şi merite în alcătuirea raportului.

Rezumatul (Sinopsis) este un gen de mini-raport extrem de comprimat al întregului raport şi are rolul de a contura o idee generală asupra conţinutului acestuia, înainte de a citi introducerea, de regulă, mai lungă.

Bibliografia cuprinde lista lucrărilor şi autorilor la care s-a făcut apel în redactarea şi fundamentarea raportului.

Apendix-ul este un adaos, o addenda sau un supliment la raport, care cuprinde anexe cu informaţii şi documente care sprijină sau ilustrează părţi din raport. Anexele sunt indicate cu majuscule, în ordine alfabetică.

Index-ul cuprinde explicitarea şi poziţionarea pe pagini a unor cuvinte şi nume, care facilitează accesul la informaţii.

Redactarea

O primă etapă în redactarea unui raport poate fi configurarea unei schiţe de plan de lucru, care ia forma unui cuprins de plecare. În următoarea etapă, este important să începem să scriem ceva, nu contează prea mult ce anume, pentru a ne ajuta să pornim efectiv la lucru. Nu-i necesar să ne facem probleme în legătură cu detaliile sau cu stilul exprimării, pentru că asta împiedică avansul în redactare. Ajustările şi stilizările trebuie lăsate pentru etapa finală, cea a evaluării şi a criticii. De regulă, introducerea se redactează la sfârşit, după redactarea raportului propriu-zis. Conţinutul raportului se scrie pe fragmente şi părţi, indiferent de ordinea lor în cuprins, iar asamblarea lor se lasă în final. Când „scheletul" raportului este încropit în formă brută, se trece la sistematizări, adăugiri, modificări şi stilizare. În final, este posibil să ajungem la un alt cuprins decât cel de plecare. Trebuie să existe un echilibru între afirmaţii şi concluzii, pe de o parte, şi demonstraţii şi probe, pe de altă parte.

Tehnoredactarea pe calculator şi listarea la imprimantă sunt categoric superioare manuscrierii şi dactilografierii. O etapă de corectură şi ajustare este obligatorie înainte de listarea finală. Dacă există încă erori după listare, este preferabil să se opereze ultimele corecturi manuale, înainte de prezentarea raportului. Erorile necorectate irită cititorul mai mult decât corecţiile făcute de mână.

6. Replici finale

La prima vedere, a scrie nu pare a fi altceva decât a desena cuvinte şi a transmite înţelesuri prin intermediul lor, în formă grafică. Cuvintele şi semnele de punctuaţie sunt „materia primă" a comunicării scrise. Din acest punct de vedere, comunicarea scrisă

este o formă de comunicare verbală, adică una realizată tot prin intermediul cuvintelor, ca şi oralitatea. Canalul de comunicare însă nu mai este cel auditiv, iar expresia nu mai este cea sonoră şi vocală. Comunicarea scrisă înseamnă comunicare verbală în expresie grafică, transmisă şi percepută pe canalul senzorial vizual. Ca excepţie, în alfabetul Braille, comunicarea scrisă este percepută pe canal tactil. Comunicarea scrisă este mult mai recentă decât cea orală.

Dacă în oralitate este important să discutăm de audibilitatea mesajului (volum, ton, dicţie, ritm, accent), în comunicarea scrisă ceea ce contează este lizibilitatea. Aceasta depinde de forma şi mărimea caracterelor (fontul), de formatul suportului, de spaţiere, de contrast, de culoare, de durată de expunere, de stilul scrierii, de structura şi lungimea propoziţiilor şi frazelor etc.

Studiul statistic al lizibilităţii textelor scrise (vezi şi M. Dinu, *Comunicarea*, p. 329) a arătat că o propoziţie de până la 8 cuvinte este perfect lizibilă, iar fraza compusă din 2 sau 3 sau chiar 4 astfel de propoziţii rămâne încă lizibilă. O propoziţie de 16 cuvinte este deja greu lizibilă. O frază de 16 cuvinte, formată din 2 propoziţii de câte 8 cuvinte nu ridică probleme. O aplicaţie practică imediată a acestui fapt se referă la lungimea sloganelor, logo-urilor, head-line-urilor, titlurilor şi lead-urilor, care, în principiu, nu ar trebui să depăşească 8 cuvinte. Cuvintele de la începutul frazei se memorează mai uşor decât cele de la sfârşit. Gradul de memorare scade proporţional cu îndepărtarea de începutul frazei.

Preocuparea prezentului capitol s-a concentrat însă pe aspectele practice ale comunicării scrise în afaceri, abordând câteva dintre cele mai frecvent întâlnite forme ale sale, de la hârtia antet până la mailing.

Cam atât.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITARA

Bibliografie

Antonesei, Liviu – *Paideia. Fundamentele culturale ale educaţiei*, Editura Polirom, Iaşi, 1996.
Baldrige, Letiţia – *Codul manierelor în afaceri*, Editura Amerocart, Bucureşti, 1993.
Berne, Eric – *Analyse Transactionelle et Psychothérapie*, Editura Payot, 1971.
Berne, Eric – *Des jeux et des hommes*, Editura Stock, Paris, 1996.
Berne, Eric – *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Editions TCHOU, Paris, 1993.
Birkenbihl, Vera F. – *Semnalele corpului*, Editura Gemma Press, Bucureşti, 1999.
Birkenbihl, Vera F. – *Antrenamentul comunicării*, Editura Gemma Press, 1997.
Boier, Rodica – *Comportamentul consumatorului*, Editura Graphix, Iaşi, 1993.
Butunoiu, George – *Tehnici de vânzare*, Editura ALL, Bucureşti, 1995.
Buzan, Tony; Israel, Richard – *Vânzare inteligentă*, Editura CODECS, Bucureşti, 1998.
Cafferky, M.E. – *Lasă clienţii să îţi promoveze afacerea*, Business Tech International Press, Bucureşti, 1997.
Caluschi, Cezar – *Relaţii Publice Moderne*, Editura Nord-Est, Iaşi, 1998.
Cardon, Alain – *Les Concepts clés de L'AT*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1993.
Carnegie, Dale – *Secretele succesului*, Editura Curtea Veche, Bucureşti, 1997.
Chatelet, B. – *Les styles de vie*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.
Chemama, Roland – *Dicţionar de psihanaliză*, Larousse, Editura Univers Enciclopedic, Bucureşti, 1997.
Ciobanu, Ioan – *Management strategic*, Editura Polirom, Iaşi, 1998.
Cocriş, Vasile; Işan, Vasile – *Economia afacerilor*, Editura Ankarom, Iaşi, 1997.
Cohen, D. – *Limbajul trupului în relaţiile de cuplu*, Editura Polimark, Bucureşti, 1997.
Coman, Cristina – *Relaţii publice*, Editura All, Bucureşti, 1999.
Coman, Mihai – *Manual de jurnalism*, Editura Polirom, Iaşi, 1999.
Cosmovici, Andrei – *Psihologie generală*, Editura Polirom, Iaşi, 1995.
Cosmovici, Andrei; Iacob, Luminiţa – *Psihologie şcolară*, Editura Polirom, Iaşi, 1998.
Coste, Valeriu – *Managementul în afaceri*, Editura Gaudeamus, Iaşi, 1994.
Cucoş, Constantin – *Minciună, contrafacere, simulare*, Editura Polirom, Iaşi, 1997.
Cudicio, Catherine – *Comprendre le PNL*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.
Dafinoiu, Ion – *Sugestie şi hipnoză*, Editura Ştiinţă & Tehnică, Bucureşti, 1996.
Day, Max – *Négociations commerciales*, Hachette, Paris, 1989.
De Vito, Joseph; Tremblay, Robert – *Les fondaments de la communication humaine*, Gaetan Morin, Montréal,1991.
DeFleur, Melvin L.; Ball-Rokeach, Sandra – *Teorii ale comunicării de masă*, Editura Polirom, Iaşi, 1999.
Dinu, Mihai – *Comunicarea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1997.
Doubtfire, Diane – *Timiditatea*, Editura Polimark, Bucureşti, 1995.
Drăgan, Ioan – *Paradigme ale comunicării de masă*, Editura Şansa, Bucureşti, 1996.
Dubois, Bernard – *Comprendre Le Consommateur*, Dalloz, Paris, 1990.
Dupu, Constantin – *În slujba semenilor*, Editura Stephanus, Bucureşti, 1991.
Fergusson, Jan – *Autoritatea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti, 1998.
Ficeac, Bogdan – *Tehnici de manipulare*, Editura Nemira, Bucureşti, 1996.
Filimon, Liviu – *Psihologia percepţiei*, Editura Didactică şi Ştiinţifică, Bacău, 1993.

Finch, Brian – *30 de minute pentru a învăţa... cum să ieşi învingător dintr-o negociere*, Editura Image, Bucureşti, 1999.
Floyer Acland, Andrew – *Abilităţi şi aptitudini perfecte*, Editura Naţional, Bucureşti, 1998.
Freud, Sigmund – *Trois essais sur la théorie de la sexualité*, Gallimard, Paris, 1970.
Georgescu, Toma – *Negocierea afacerilor*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1990.
Hall, Edward T. – *La dimension cachée, Le langage silencieux, La danse de la vie*, Editions du Seuil, Paris.
Harris, Thomas A. – *I'm OK – You're OK*, Avon Books, New York, 1973.
Hauck, Paul – *Cum să iubeşti pentru a fi iubit*, Editura POLIMARK, Bucureşti, 1995.
Hiltrop, Jean-M.; Udall, Sheila – *Arta negocierii*, Editura Teora, Bucureşti, 1999.
Holdevici, Irina – *Elemente de psihoterapie*, Editura All, Bucureşti, 1997.
Iacob, Gh. – *Introducere în diplomaţie*, Editura Axis, Iaşi, 1998.
Iacob, Luminiţa; Balan, Bogdan; Boncu, Ştefan – *Comunicarea în câmpul social. Texte alese*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi, 1997.
Jaoui, G. – *Le triple moi*, Robert Lafont, Paris, 1979.
Johns, Ted – *Relaţiile perfecte cu clienţii*, Editura Naţional, Bucureşti, 1998.
Josien, Michel – *Techniques de communication interpersonnelle*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1994.
Joule, R.V.; Beauvois, J.L. – *Tratat de manipulare*, Editura Antet, Bucureşti, 1997.
Kennedy, Gavin – *Negocierea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti, 1998.
King, Larry – *Secretele comunicării*, Editura Almatea, Bucureşti, 1999.
Kotler, Ph.; Armstrong, G. – *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 1991.
Laurient, Louis – *Savoir négocier*, Dunod, Paris, 1995.
Le Bon, Gustav – *Psihologia maselor*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1991.
Lebel, Pierre – *L'art de la négociation*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1984.
Leigh, Andrew; Maynard, Michael – *Prezentarea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti, 1998.
Levinson, J.C. – *Guerrilla Marketing*, ASE World Entreprise, Bucureşti, 1995.
Levinson, J.C.; Gallagher, B.; Wilson, O.R. – *Guerrilla selling*, Business Tech International Press, Bucureşti, 1996.
Manolescu, Mircea – *Arta avocatului*, Editura Humanitas, Bucureşti, 1998.
Marron, H.I. – *A History of Education in Antiquity*, New York, 1956.
Maxim, Emil; Gherasim, Toader – *Marketing mix*, Editura Sedcom Libris, Iaşi, 1996.
McLuhan, Marshall – *Mass-media sau mediul invizibil*, Editura Nemira, Bucureşti, 1997.
Medicina, Bruno – Serie de articole în revista *„Idei de afaceri"*, anii 1996 şi 1997, Editor Rentrop & Straton, Bucureşti.
Mitrofan, Iolanda – *Psihoterapie experienţială*, Editura Infomedica, Bucureşti, 1999.
Molle, Patrick – *La négocommunication*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1987.
Moreau, André – *Incursiune în autoterapia asistată*, Editura Polirom, Iaşi, 1999.
Moscovici, Serge – *Psihologia socială sau maşina de fabricat zei*, Editura Polirom, Iaşi, 1997.
Muriel, J.; Jongeward, D. – *Born to win*, Reading Addison-Wesley, 1981.
Muriel, James; Jongeward, Dorothy – *Born to win: Transactional Analysis with Gestalt Experiments*, Addison-Wesley Publishing Company, 1971.
Naisbitt, J. – *Megatendinţe*, Editura Politică, Bucureşti, 1989.
Neculau, Adrian (coord.) – *Psihologie socială*, Editura Polirom, Iaşi, 1996.
Nica, Panaite ş.a. – *Managementul firmei*, Editura Condor, Chişinău, 1994.
Noica, Constantin – *Rostirea filozofică românească*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1970.
Odobleja, Şt. – *Psihologia Consonantistă*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1982.
Osborn, Michael – *Speaking in public*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1982.
Pasco, C., Prevet – *Mercatique et Négociation internationales*, Dunod, Paris, 1994.
Pease, Allan – *Limbajul trupului*, Editura Polimark, Bucureşti, 1995.
Pease, Allan; Gardner, Allan – *Limbajul vorbirii*, Editura Polimark, Bucureşti, 1995.
Pietkiewicz, Edward – *Eticheta managerului*, Editura ALL, Bucureşti, 1999.

Pirozynski, T.; Scripcaru, Gh.; Berlescu, M.E. – *Psihopatologie relaţională*, Editura Junimea, Iaşi, 1996.
Pistol, Gheorghe – *Negocierea : teorie şi practică*, Institutul „Virgil Madgearu", Bucureşti, 1994.
Pohoaţă, Ioan – *Doctrine economice universale*, Fundaţia „Gh. Zane", Iaşi, 1993.
Popa, Ioan – *Tranzacţii internaţionale*, Editura Recif, Bucureşti, 1992.
Popescu, Dan – *Arta de a comunica*, Editura Economică, Bucureşti, 1999.
Popescu, Dan – *Conducerea afacerilor*, Editura Economică, Bucureşti, 1997.
Popper, Karl R.; Lorenz, Konrad – *Viitorul este deschis*, Editura Trei, Bucureşti, 1997.
Pralea, Spiridon – *Politici şi tehnici de comerţ exterior*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Pride, W.M. – *Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1991.
Prodan, Adriana – *Managementul de succes. Motivaţie şi comportament*, Editura Polirom, Iaşi, 1999.
Prutianu, Ştefan – *Comunicare şi negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iaşi, 1998.
Prutianu, Ştefan – *Negocierea şi analiza tranzacţională*, Editura Sagittarius, Iaşi, 1996.
Prutianu, Ştefan; Munteanu, Corneliu; Caluschi, Cezar – *Inteligenţa Marketing*, Editura Junimea, Iaşi, 1997.
Prutianu, Ştefan; Munteanu, Corneliu; Caluschi, Cezar – *Inteligenţa Marketing Plus*, Editura Polirom, Iaşi, 1999.
Robinson, David – *Eticheta în afaceri*, Rentrop & Straton, Bucureşti, 1999.
Rodney, David – *Ce ne dezvăluie faţa*, Editura Polimark, Bucureşti, 1997.
Rotaru, A.; Prodan, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Rotschild, M. – *Advertising*, D.C. Heath and Company, Massachusetts, 1987.
Rusu, Costache ş.a. – *Managementul afacerilor mici şi mijlocii*, Editura Logos, Chişinău, 1993.
Sasu, C. – *Marketing*, Editura Graphix, Iaşi, 1995.
Sillamy, Norbert – *Dicţionar de psihologie*, Larousse, Editura Univers Enciclopedic, Bucureşti, 1997.
Şoitu, Laurenţiu – *Comunicare şi acţiune*, Institutul European, Iaşi, 1997.
Stanton, Nicki – *Comunicarea*, Editura Ştiinţă & Tehnică, Bucureşti, 1997.
Stewart, Ian; Joines, Vann – *Manuel d'Analyse Transactionnelle*, InterEditions, Paris, 1992.
Turcu, Ion – *Dreptul afacerilor*, Editura Chemarea, Iaşi, 1993.
Ury, William – *Dincolo de refuz*, Editura de Vest, Timişoara, 1994.
Voiculescu, D. – *Negocierea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1991.
Watzlawick, Beavin şi Jackson – *Une logique de la communication*, Editions du Seuil, Paris, 1972.
Weber, Max – *The Methodology of the Social Sciences*, Glencoe, IL, Free Press, 1949.
Wren, Timothy – *Seducţia*, Editura Ştiinţă & Tehnică, Bucureşti, 1997.
Zaiţ, Adriana – *Promovarea vânzărilor. Relaţii publice*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza" Iaşi.
* * * – *DEX*.
* * * – Revista *Concepte*, nr. 4/1998.
* * * – Revista *Idei de afaceri*.

Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor
BIBLIOTECA
B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI
ŞTIINŢE ECONOMICE

Bun de tipar: martie 2000. Apărut: 2000
Editura Polirom, B-dul Copou nr. 4 • P.O. Box 266, 6600, Iaşi
Tel. & Fax (032) 21.41.00 ; (032) 21.41.11 ;
(032) 21.74.40 (difuzare) ; E-mail : polirom@mail.dntis.ro
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7;
Tel.: (01) 313.89.78, E-mail: polirom@dnt.ro

Tiparul executat la S.C. LUMINA TIPO s.r.l.
str. Luigi Galvani nr. 20 bis, sect. 2, Bucureşti
Tel. & Fax: 210.51.90

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

020000 048572 02

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ştefan Prutianu

Manual de comunicare şi negociere în afaceri

Volumul I

Comunicarea

Zilnic, emitem şi recepţionăm mesaje. Un gest, un zâmbet, o scrisoare, a te adresa cuiva sau a-l asculta pe cel care îţi vorbeşte etc., toate împreună alcătuiesc universul specific comunicării. Nu doar cuvintele, ci, în aceeaşi măsură, şi fizionomia, mimica, gesturile, postura, limbajul trupului. Comunicarea are legile ei. Asigură-te că mesajul tău a fost recepţionat fidel şi vei avea şansa de a fi învingător, de a pătrunde în elita celor născuţi pentru a câştiga în viaţă.

Lucrarea profesorului Ştefan Prutianu mijloceşte periplul în universul relaţiilor dintre oameni. Teoriile, conceptele, normele de etică şi tehnicile de comunicare aferente, toate vă vor fi de un real ajutor dacă doriţi să pătrundeţi cu succes în mediul relaţiilor de afaceri.

Ştefan Prutianu, profesor doctor la Universitatea „Al.I. Cuza" Iaşi, a absolvit Facultatea de Ştiinţe Economice din Iaşi. Studii adiţionale: ergonomie (CEPECA, 1982), organizarea producţiei (CEPECA, 1985), analiza valorii (I.P. „Gh. Asachi", Iaşi, 1984).

Comunicarea umană • Proxemica în afaceri • Elemente de analiză tranzacţională • Surse de gafe inter-culturale • Oralitatea • Elemente de programare neuro-lingvistică • Percepţia mesajelor • Limbajul trupului • Relaţii publice • Comunicarea financiară în societăţile pe acţiuni • Comunicare scrisă în afaceri

Editura POLIROM
ISBN 973-683-450-6